

COLECCIÓN TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

RAQUEL CASTRO MEDINA

LA MEDIACIÓN EN EL
MARCO DE LOS PROCESOS
DE INAPLICACIÓN DE
CONVENIOS COLECTIVOS

Prólogo de:
FRANCISCO VILA TIERNO

Editorial

JOSE MIGUEL ORTIZ ORTIZ
DIRECTOR EDITORIAL

Consejo Editorial

GUILLERMO RODRÍGUEZ INIESTA
DIRECTOR GENERAL DE PUBLICACIONES
Profesor Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Murcia. Magistrado (Supl.) del Tribunal Superior de Justicia de Murcia

JOSÉ LUJÁN ALCARAZ
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Murcia

JOSÉ LUIS MONEREO PÉREZ
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Granada. Presidente de la Asociación Española de Salud y Seguridad Social

MARÍA NIEVES MORENO VIDA
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Granada

CRISTINA SÁNCHEZ-RODAS NAVARRO
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Sevilla

Consejo Científico

JAIME CABEZA PEREIRO
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Vigo

FAUSTINO CAVAS MARTÍNEZ
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Murcia

MARÍA TERESA DÍAZ AZNARTE
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Granada

JUAN JOSÉ FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de León

JESÚS MARTÍNEZ GIRÓN
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de A Coruña

CAROLINA MARTÍNEZ MORENO
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Oviedo

JESÚS MERCADER UGUINA
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad Carlos III

ANTONIO OJEDA AVILÉS
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Sevilla

MARGARITA RAMOS QUINTANA
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de La Laguna

PILAR RIVAS VALLEJO
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Barcelona

SUSANA RODRÍGUEZ ESCANCIANO
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de León

CARMEN SÁEZ LARA
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Córdoba

ANTONIO V. SEMPERE NAVARRO
Magistrado del Tribunal Supremo. Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social (exc.)

ARÁNTZAZU VICENTE PALACIO
Catedrática de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad Jaume I

Consejo Colección Trabajos de Investigación

BELÉN DEL MAR LÓPEZ INSUA
DIRECTORA
Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Granada

JOSÉ LUIS MONEREO PÉREZ
Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Granada. Presidente de la Asociación Española de Salud y Seguridad Social

GUILLERMO RODRÍGUEZ INIESTA
Profesor Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Murcia. Magistrado (Supl.) del Tribunal Superior de Justicia de Murcia

MARÍA DEL CARMEN SALCEDO BELTRÁN
Profesora Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social. Universidad de Valencia

RAQUEL CASTRO MEDINA

**LA MEDIACIÓN EN EL
MARCO DE LOS PROCESOS
DE INAPLICACIÓN DE
CONVENIOS COLECTIVOS**

Edita:

Ediciones Laborum, S.L.
Avda. Gutiérrez Mellado, 9 - Planta 3ª, Oficina 21
30008 Murcia
Tel.: 968 24 10 97
E-mail: laborum@laborum.es
www.laborum.es

1.ª Edición, © Ediciones Laborum S.L., 2024

ISBN: 978-84-19145-94-9

Ediciones Laborum, S.L. no comparte necesariamente los criterios manifestados por el autor/a en el trabajo publicado.

La información contenida en esta publicación constituye únicamente, y salvo error u omisión involuntarios, la opinión de su autor/a con arreglo a su leal saber y entender, opinión que subordinan tanto a los criterios que la jurisprudencia establezca, como a cualquier otro criterio mejor fundado.

Ni el editor, ni el autor/a, pueden responsabilizarse de las consecuencias, favorables o desfavorables, de actuaciones basadas en las opiniones o informaciones contenidas en esta publicación.



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (BY-NC-ND):
El material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial. No se pueden realizar obras derivadas.

*“No hay conflictos irreconciliables
si hay voluntad de dialogar
y buscar el entendimiento”*

ROGER FISHER

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
<i>Francisco Vila Tierno</i>	
INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA OBRA	13
CAPÍTULO 1	
EL DESCUELGUE	17
1. Tensiones y transformaciones: La negociación Colectiva frente a las medidas de flexibilidad laboral	17
1.1. El descuelgue como instrumento para la adaptación de las condiciones de trabajo en el ámbito de la empresa	19
1.2. El descuelgue en cifras: evolución y presencia actual	21
2. Algunos hitos e impactos de las sucesivas reformas en la figura	24
3. El proceso de descuelgue y sus particularidades	27
CAPÍTULO 2	
EL PROGRESIVO PROTAGONISMO DE LA MEDIACIÓN COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LAS RELACIONES LABORALES	33
1. Unas primeras (y necesarias) reflexiones sobre la importancia de la mediación ...	33
2. La mediación laboral y sus singularidades	36
2.1. Una adecuada comprensión del conflicto como punto de partida común....	40
2.2. Concepto de conflicto laboral	45
3. El auge de la mediación online tras la pandemia del Covid-19.....	48

CAPÍTULO 3

LA IDONEIDAD DE LA MEDIACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESCUELGUE. ESPECIAL ATENCIÓN AL SERCLA 53

1. Contextualización53
2. Estudio particular de la aplicación del proceso genérico para el conflicto de descuelgue55
 - 2.1. Las partes implicadas57
 - 2.2. El enfoque del equipo mediador.....60
 - 2.3. Aproximación al conflicto63
 - 2.4. Gestión de posiciones análogas65
 - 2.5. Respuesta ante un posible “punto muerto”67
3. El acuerdo68
 - 3.1. Respecto a la eficacia del acuerdo de mediación.....69
 - 3.2. Respecto a la posible impugnación del acuerdo.....71

CAPÍTULO 4

PROPUESTA Y PLANTEAMIENTO DE UN PROTOCOLO DE MEDIACIÓN ESPECÍFICO PARA ATENDER LOS CASOS DE DESCUELGUE. UNA VISIÓN PRÁCTICA DESDE EL MARCO SERCLA 73

1. Planteamiento y justificación73
2. Objetivos del protocolo74
3. Ruta de trabajo74
4. Diseño sobre el estudio de caso78
 - 4.1. Delimitación de las materias negociables.....78
 - 4.2. Adaptación de las técnicas de mediación al conflicto específico y sus necesidades80
 - 4.2.1. Modelo Lineal de Harvard80
 - 4.2.2. Método Fisher-Ury82
 - 4.2.3. Modelo transformativo.....84
 - 4.2.4. Mediación evaluativa85
 - 4.3. Cronología del proceso87
 - 4.3.1. Contextualización y situación previa de las partes87
 - 4.3.2. Fase 1: Reunión previa del equipo mediador89
 - 4.3.3. Fase 2: Reunión conjunta del equipo mediador con las partes95
 - 4.3.4. Fase 3: Intervención del equipo mediador para generar posibles puntos de encuentro96
 - 4.3.5. Fase 4: Cierre de la mediación101

CAPÍTULO FINAL	
DEFENSA DE LA IDONEIDAD DE LA MEDIACIÓN COMO	
HERRAMIENTA PARA UN ENFOQUE COLABORATIVO.....	105

BIBLIOGRAFÍA	109
---------------------------	------------

ANEXO 1: EXPEDIENTES PRESENTADOS POR MOTIVACIONES:	
AFECTACIÓN (DATOS CERRADOS A 31 DE OCTUBRE DE 2023)	119

ANEXO 2: MODELO DE REFERENCIA DE MEDIACIÓN DEL SERCLA.....	121
---	------------

PRÓLOGO

“La paz no es la eliminación de las diferencias, sino simplemente el manejo constructivo de las mismas”

WILLIAM URY

Raquel Castro Medina, joven investigadora, pero con la experiencia y madurez de una doctora especializada en las relaciones laborales, nos trae, en esta monografía, una reflexión sobre un mecanismo de solución extrajudicial como vía para resolver los desencuentros que se producen en el marco de los procesos de descuelgue convencional. Y es que, no podemos perder de vista que una situación de inaplicación de convenio colectivo es un instrumento de flexibilidad interna que trata de dar respuesta a un escenario de crisis empresarial y, en consecuencia, de una situación tensa, compleja y que puede desencadenar un conflicto colectivo.

Siendo así, en el propio art. 82.3 del Estatuto de los Trabajadores se introduce la posibilidad de reconducir estos desencuentros a los procedimientos previstos en el contexto de los acuerdos del art. 83 del mismo texto legal y ahí, en ese ámbito es dónde encontramos el SERCLA, como referente para resolver, de manera extrajudicial, los conflictos en el seno de la Comunidad Autónoma Andaluza. Y, en cuyo contenido, como no puede ser de otro modo, se incluye la mediación como fórmula menos invasiva y traumática para solventar los problemas entre las partes. La elección del SERCLA, como podría ser la de cualquier otro acuerdo en otro ámbito geográfico distinto responde a dos motivos claros. De una parte, a la experiencia práctica adquirida por la autora en este marco específico y, de otra, que puede ser extrapolable, perfectamente, a cualquier otro sistema autonómico. Se consigue, de este modo, un trabajo de indudable utilidad real que está llamado a ser una referencia necesaria en el campo de la mediación.

Se construye, en cualquier caso, una obra que se adentra en, primer término, en la dinámica de los procesos de descuelgue de convenios colectivos como instrumento estratégico para la ajustar las condiciones laborales en el contexto

empresarial. Se emprende un análisis de los momentos más significativos e impactos derivados de las sucesivas reformas que han configurado la evolución de esta figura a lo largo del tiempo. Asimismo, como se ha señalado, se subraya la importancia del proceso de mediación como instrumento clave en la gestión de conflictos laborales, explorando aspectos de gran valor como la comprensión integral del conflicto, las singularidades inherentes a la mediación laboral y su aplicación específica en el contexto del Servicio Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA).

El estudio particular de la mediación laboral en el SERCLA se concentra y reflexiona sobre el régimen aplicable, el enfoque adoptado por el equipo mediador, las partes involucradas y su legitimación, así como en la aproximación específica al conflicto para abordar eficazmente la gestión de posiciones análogas y las posibles situaciones de “punto muerto”. Además, se aborda con detenimiento la fase del acuerdo, presentando una defensa sustentada de la idoneidad de la mediación como una herramienta idónea en la resolución de conflictos laborales.

Finalmente, no se agota con ello el estudio realizado, sino que se presentan una serie de conclusiones significativas, así como propuestas de mejora que pueden servir de punto de partida, tanto para los poderes públicos, como para los propios mediadores. Se ofrece, en síntesis, una visión comprensiva y aplicada del tema en cuestión que no deja en el tintero ninguno de los aspectos que pueden ser más relevantes.

Solo nos queda recomendar la lectura de esta oportuna monografía sobre un tema al que normalmente se le ha prestado, de manera injusta, la atención debida. Y, como no, animar la joven doctora a seguir ofreciéndonos visiones prácticas y directas de materias tan relevantes para nuestra disciplina.

FRANCISCO VILA TIERNO
Catedrático de Derecho del Trabajo

Enero 2024

INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA OBRA

Participamos de un entorno en el que las secuelas de la pandemia, la crisis energética, la inflación y la exposición constante a los riesgos divergentes de la revolución industrial 4.0 dificultan la estabilización de los empleos e irrumpen contra la recomposición de la cohesión social al mismo tiempo que sirven de pretexto para desdibujar en cubierta las garantías de la negociación colectiva por pujar mayormente a favor del tejido empresarial. Todo lo cual nos lleva a pensar -y sin temor a equivocarnos- que en la contemporaneidad los Estados se construyen en sentido único como “Estados de mercado” cuya preocupación principal se asienta sobre la eficiencia de la economía y en la mejora de la competitividad de las empresas¹ pero... ¿y el factor humano?

Desde luego el empleo es una cuestión social con toda la carga de valor que ello supone con suerte que añade a la ecuación la reivindicación de buscar iniciativas tanto eficaces como equitativas para la regulación institucional del mercado de trabajo². A tal fin, los poderes públicos y los agentes sociales, en la tarea por encauzar unas y otras necesidades transversales a las políticas de empleo, se han visto abocados a concentrar sus esfuerzos en según qué sectores de la negociación colectiva según conveniencia.

Sea como fuere lo cierto es que la convulsión de intereses y demandas de unas posturas u otras suponen un caldo de cultivo próspero para el afloramiento de conflictos y crispaciones que no necesariamente requieren de la intervención de los juzgados. En el presente estudio nos centraremos en uno de los momentos más antagónicos en los que la voluntad de la empresa y de los trabajadores pueden encontrarse del todo alejadas, esto es; en los procesos de descuelgue. Para ello,

-
- 1 MONEREO PÉREZ, J.L., La organización jurídico-económica del capitalismo moderno: El Derecho de la Economía, Est.prel., a RIPERT, G., Aspectos jurídicos del capitalismo moderno, Granada, edición a cargo de Monereo Pérez J.L., (Ed.) Comares (Col. Crítica del Derecho), 2001.
 - 2 MONEREO PÉREZ, J.L y MOLINA NAVARRETE, C., “Política de empleo y sistema de relaciones laborales: la autonomía colectiva como fuente del derecho del empleo” *TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 2001, vol. 10, págs. 49-85.

a modo de ilustrar este proceso a priori convulso y poner el valor el papel de la mediación como una herramienta eficaz en la descongestión de las discrepancias, la estructura resultante de este proyecto de investigación contempla el siguiente orden:

- En primer lugar, como cualquier iniciativa decidida a indagar sobre una parcela de la realidad concreta, el trabajo parte de una suerte cuestionamientos e inquietudes que justifican el porqué de este esfuerzo. Tras los cuales se ordenan los objetivos y los subsiguientes epígrafes destinados a enmarcar y defender las conclusiones.
- Acto seguido, en segundo lugar, anunciado el enfoque se motiva la metodología escogida para responder de la mejor manera a los objetivos preestablecidos supeditando así, la óptica final del trabajo y su resultado³.
- En tercer lugar, se ofrece una contextualización -sobre la cual se ha avanzado ya algunas pinceladas in supra- con el propósito de centrar el estado del arte constituyente de un insumo prioritario para iniciar la andadura de cualquier tipo de investigación (ya sea dentro de una metodología tradicional o una más flexible interdisciplinaria)⁴. Cabe destacar que, en el recorrido por las páginas que dan forma a este espacio, no se pretende dar una visión completa ni exhaustiva sobre el proceso de descuelgue y sus vicisitudes. Verá el lector que se recoge simplemente los aspectos justos necesarios para presentar la intervención de la mediación. No quiere decir, sin embargo, que podamos pasar por alto exponer las circunstancias externas e internas provocadas y aparejadas al descuelgue. Es por ello que se dedican apartados concretos al análisis de las medidas de flexibilidad y a la negociación colectiva teniendo en cuenta el mayor o menor apoyo proporcionado por las sucesivas reformas.
- En cuarto lugar, el hilo argumentativo precedente, nos invita a indagar sobre el impacto histórico-legislativo de los medios extrajudiciales de resolución y el orden de prioridad procurado para los mismos como forma de encauzar las discrepancias laborales respecto a las iniciativas flexibilizadoras. En este sentido, para saber si, verdaderamente, la mediación puede suponer un cambio social al respecto es importante que estudiemos previamente el conflicto laboral y sus particularidades.
- En quinto lugar, como lo que nos interesa es estudiar este fenómeno en sede del SERCLA, su situación actual, la puesta en práctica del modelo planteado por el equipo mediador, la peculiaridad de la posición de las

3 BATTHYÁNY, KARYNA, *et al.* *Metodología de la investigación para las ciencias sociales: apuntes para un curso inicial.* (Ed.) Universidad República de Uruguay, 2011.

4 JIMÉNEZ BECERRA, A., "El estado del arte en la investigación en las ciencias sociales." *La práctica investigativa en ciencias sociales*, vol. 29, 2004, págs. 11-158.

partes y las posibles dificultades para alcanzar el acuerdo entre otras cuestiones... el grueso del trabajo se centrará precisamente tal enmienda.

- Finalmente, se cierra el trabajo con la exposición de la defensa de la mediación en estas coyunturas poniendo en valor sus bondades y su capacidad de lograr un acuerdo lo más compartido y ventajoso posible.

En cuanto a la metodología, la investigación se caracteriza por ser una exploración experta, sistemática y precisa. Partiendo de un contexto en el cual se organizan las sistematizaciones relevantes para la investigación, se plantean los problemas e hipótesis, se recopilan los datos, y se estructuran, sintetizan y analizan con la mayor precisión posible⁵.

Representa un proceso intelectual analítico y evaluativo que comparte elementos comunes en todas las disciplinas científicas, aunque también exhibe particularidades específicas en cada una de ellas. Estas similitudes y diferencias derivan tanto del objeto de estudio como, principalmente, de los objetivos perseguidos con la investigación. En este contexto, la investigación en las ciencias sociales abarca un contenido más amplio y persigue finalidades diversas que deben contemplar también una perspectiva histórica así como formular hipótesis sobre cómo evolucionaría la sociedad bajo reglas diferentes.

La tarea inicial del investigador es identificar la regla aplicable y comprender su contenido y, dado que las reglas jurídicas no son inmutables, el método de investigación jurídica implica contextualizar la norma, considerando sus antecedentes históricos, su evolución y las razones detrás de los cambios legislativos, así como la evolución del contexto social, económico o político que influye en las reglas jurídicas. Así pues, en el campo de la investigación jurídica, surge un nuevo cometido en tiempos recientes que hace referencia a la situación en la que, una vez identificada la norma aplicable, esta no se cumple en la realidad social. Dicho de otra forma, es posible que una norma existente no sea cumplida por la ciudadanía o las organizaciones destinatarias, o que no se cumpla en ciertos ámbitos o sectores⁶. A mayor abundamiento, la investigación científica convencional, basada en un enfoque lógico-positivista, se ha quedado obsoleta y resulta insuficiente para comprender estas nuevas dinámicas. En un mundo cada vez más interconectado y complejo, los problemas que enfrenta la sociedad no pueden entenderse plenamente a través de una única lente disciplinaria. Los fenómenos a analizar son recíprocamente interdependientes, por lo cual cualquier área que nosotros cultivemos debiera tener en cuenta y ser respaldada por un paradigma que las integre a todas⁷.

5 ANDER-EGG, E., *Técnicas de Investigación Social*, Humanitas, Buenos Aires, 1990, pág. 23.

6 CRUZ VILLALÓN, J. "La metodología de la investigación en el Derecho del Trabajo." *Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 132, 2016, págs.73-121.

7 Vid. MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M., "El paradigma sistémico, la complejidad y la transdisciplinariedad como bases epistémicas de la investigación cualitativa" *REDHECS*:

En cualquier caso, la formulación de una investigación requiere que se expliciten las metas que buscamos comprender: es imprescindible diferenciar entre lo que se conoce y lo que no se conoce acerca de un tema para definir de manera precisa el problema que se investigará. Un planteamiento adecuado del problema de investigación nos capacita para establecer tanto los objetivos generales como los específicos, así como para delimitar claramente el alcance del objeto de estudio⁸. Para lo cual será fundamental partir de una premisa inicial, de una hipótesis capaz de instaurarse como toda una proposición anunciada para responder tentativamente a un problema⁹. En nuestro caso particular lo que se pretende es comprobar la eficacia de la mediación en los procesos de descuelgue cuando no ha sido posible un acuerdo previo y, con ese propósito se plantean los siguientes objetivos motrices del trabajo:

- 1.- Examinar los momentos cruciales e impactos derivados de las reformas sucesivas que han configurado la evolución del descuelgue de convenios colectivos a lo largo del tiempo.
- 2.- Evaluar la importancia de la mediación como instrumento clave en la gestión de conflictos laborales, explorando aspectos como la comprensión integral del conflicto, las singularidades de la mediación laboral y su aplicación específica en el marco del Servicio
- 3.- Analizar la mediación online como un componente emergente en la gestión de conflictos laborales, explorando sus beneficios y desafíos.

Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social, vol. 6, núm. 11, 2011, págs. 6-27.

8 Vid. SABINO, C., *El proceso de investigación*, Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1996.

9 ROJAS SORIANO, R., PARDINAS, F., "Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. 16, núm. 59, 1974, pág. 132. Recuperado a partir de: <https://revistas.unam.mx/index.php/rmcyps/article/view/83786>.

CAPÍTULO 1 EL DESCUELGO

1. Tensiones y transformaciones: La negociación Colectiva frente a las medidas de flexibilidad laboral

En un mundo laboral caracterizado por la incertidumbre y la variabilidad económica, la flexibilidad laboral se ha convertido en una palabra clave¹. La persistencia del desempleo masivo y sus devastadoras consecuencias fuerza una profunda pero perspicaz revisión de las prácticas laborales, dando lugar a debates complejos (e incómodos para una agenda política populista) y a la emergencia de nuevos enfoques en el análisis de esta arraigada realidad. Sin embargo, una y otra vez, las cuasi idénticas medidas de flexibilidad continúan siendo en un recurso recurrente, como si de la panacea se tratase, tentado hasta extremos indeseables diversas materias e instituciones propias de nuestro ámbito de investigación.

En el caso específico del mercado laboral español, dos olas de flexibilidad, una externa y otra interna, han atentado significativamente contra las dinámicas laborales. La primera de ellas, impulsada en gran medida por las conexiones económicas internacionales, se gestó en la segunda mitad de los años ochenta. Se caracterizó por el auge del empleo temporal, que se convirtió en un rasgo distintivo de sus políticas. Por el contrario, la segunda ola, interna y surgida durante la crisis económica de principios de la última década, se centró en la reorganización del tiempo laboral, las funciones y los salarios. Mientras que la primera ola fue el foco principal de las reformas desde los años noventa hasta la crisis actual, la segunda se ha convertido en el objetivo central de las reformas laborales más recientes².

1 RECIO, A., “Flexibilidad laboral y desempleo en España (reflexiones al filo de la reforma laboral)”, *Cuadernos de relaciones laborales*, núm.5, 1994, págs. 57-74.

2 MANZANERA-ROMÁN, S., ORTIZ GARCÍA, P. y OLAZ CAPITÁN, A., “Trabajo y flexibilidad laboral en un escenario de crisis económica: situación del caso español”, *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 2017, núm. 36, págs. 87-95.

Todo ello, nos muestra que la flexibilidad en estos términos es un concepto polisémico³ que, con carácter general, sirve a una táctica empresarial diseñada para retomar el control sobre la estructura de producción. Además, con una regulación legal al servicio de tal fin, las empresas gestionan sus procesos de ajuste y recurren a mecanismos como el descuelgue convencional, el agotamiento de la ultraactividad o el uso del despido colectivo. Estas medidas no solo han llevado a un aumento del desempleo y a la disminución de las condiciones laborales, especialmente en los primeros tiempos de aplicación de las reformas, sino que también han contribuido a expandir estas prácticas. No obstante, estas acciones terminan siendo aceptadas como un mal menor debido a las altas tasas de desempleo que afectaban al país en ese momento⁴.

Bajo este enfoque, sin bien esta estrategia se traduce en una reducción previsible de los costes para las empresas, para los trabajadores, esto significa enfrentar una incertidumbre creciente en sus condiciones de vida y empleo⁵. No obstante, parece claro que los empleos de “baja calidad” no son simplemente el resultado de la flexibilidad laboral en sí, sino más bien de situaciones donde los trabajadores han perdido su capacidad de negociación como grupo. Y, es que, cuando los trabajadores tienen un poder de negociación efectivo, los efectos negativos, especialmente en términos de inseguridad laboral, se minimizan significativamente⁶. Como sabemos, la legislación laboral establece que los convenios colectivos tienen una eficacia general, según la concesión estipulada en el art. 82.3 del Estatuto de los Trabajadores - en adelante ET- , siempre que se sigan los procedimientos detallados en el Título III. Esta disposición legal refleja el cumplimiento del mandato constitucional que garantiza el derecho a la negociación colectiva y la fuerza vinculante de los convenios colectivos para empleadores y trabajadores.

Ahora bien, el mismo precepto también prevé la posibilidad de inaplicar o modificar ciertas condiciones de trabajo acordadas en el convenio colectivo. Este mecanismo, considerado como un “mecanismo suspensivo”⁷, permite ajustes en situaciones específicas sin invalidar por completo el convenio. Debemos resaltar entonces la importancia del poder de negociación en la determinación de la calidad del empleo, incluso en situaciones donde ciertas condiciones nacidas de la

3 MARTÍNEZ PASTOR, J.I, y BERNARDI, F., “La flexibilidad laboral: significados y consecuencias”, *Política y Sociedad*, vol. 48, núm. 2, págs. 381-402.

4 VILA TIerno, F., “Empleo, reformas laborales y sostenibilidad del sistema de pensiones”, CEF, 2017, pág. 21-57.

5 MIGUÉLEZ LOBO, F., “La flexibilidad laboral”, *Trabajo*, núm.13, 2004, págs. 17-36.

6 MIGUÉLEZ LOBO, F. y PRIETO RODRÍGUEZ, C., “Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa”, *Política y Sociedad*, vol. 46, núm. 1, 2019, págs. 275-287.

7 LÓPEZ LÓPEZ, J., “Descuelgue del convenio colectivo y cambio de unidad aplicativa (2012): Una interpretación acorde con el modelo constitucional, Relaciones laborales: *Revista crítica de teoría y práctica*, núm. 4, 2014, págs. 17-32.

voluntad y acuerdo colectivo pueden ser modificadas según en qué condiciones. La capacidad de negociación colectiva, por lo tanto, se convierte en un elemento de contención en la protección de los derechos laborales incluso ante situaciones poco halagüeñas, asegurando así la posibilidad de pactar un equilibrio preponderante entre las necesidades de los empleadores y los derechos de los trabajadores en el mercado laboral.

1.1. El descuelgue como instrumento para la adaptación de las condiciones de trabajo en el ámbito de la empresa

Cuando aún arrastrábamos las desastrosas consecuencias provocadas por las recesiones precedentes, llegaba en 2019 el inicio de un inesperado (aunque en cierta medida predecible) desenlace forjado por la necesidad de frenar el rápido avance del COVID-19.

Tan encomiables fueron los intentos de contención del virus como devastadoras sus secuelas en la salud de la población y en el cronograma socioeconómico. El panorama era devastador a todos los efectos y en todos sus sentidos. La infraestructura del mercado de trabajo, erosionada e inestable, parecía ceder por momentos dejando entrever sendas fisuras, algunas sobradamente conocidas y otras aún por (re)conocer. Con todo y eso la nueva normalidad se abría camino tras un agotador periodo de confinamiento, y las empresas retomaban su actividad con incertidumbre en un contexto poco esperanzador y con el ímpetu reformista del legislador en el itinerario inmediato. Poca fue la sorpresa cuando una vez más, la viciada apelación a la estrategia flexibilizadora amedrentaba con superponerse a cualquier otra alternativa a la hora de enfrentar la turbulenta situación del mercado de trabajo.

Sin embargo, esta vez, no hubiera estado de más tener presente que la crisis a la que nos enfrentábamos exhibía orígenes disidentes en comparación a sus predecesoras⁸ y, en consecuencia, requería de otras propuestas. Históricamente, los declives de las economías capitalistas han encontrado sus raíces en el propio desenvolvimiento de las empresas y los mercados. Los promotores desencadenante han sido, en su mayoría, una recesión originada ya sea por un considerable proceso de endeudamiento privado, una disminución de la demanda efectiva o la reducción de beneficios debido al aumento de costes, entre otros factores sobradamente estudiados.

El impacto de pandemia no se limitaba únicamente al bienestar físico y mental de la población, por lo que hubiera sido más que aconsejable analizar primeramente la complejidad que la acompañaba antes de apresurarse a formular las mismas estratagemas para un ulterior campo de batalla desconocido hasta el

8 ALBERT RECIO, A., "Crisis laboral en España: algunas evidencias." En AA.VV. Moreno Izquierdo, J.A. (Coord.) *La economía española ante una encrucijada crítica*, Dossieres EsF, núm. 50, 2023 págs. 22-26.

momento. Es más, en términos más precisos, dentro de las ciencias sociales, se la califica técnicamente como un “hecho social total”. Esto implica que impacta y perturba la totalidad de las relaciones y estructuras sociales, afectando a todos los actores (políticos, sociales y económicos), así como a las instituciones y valores de la sociedad⁹.

Pese a todo, la urgencia por atender a las continuas demandas emergentes y el desasosiego generalizado, pasaron por alto estas premisas y obraron contraproducentemente en los diversos intentos de afrontar la decadencia futura del tejido empresarial. Para alcanzar este ansiado objetivo, se propone confiar en los mismos actores involucrados en las relaciones laborales, otorgándoles la capacidad de establecer los elementos que deben definir las mismas adaptándose a la situación específica de cada unidad de negociación¹⁰.

Es especialmente notable el papel que se le asigna a la negociación colectiva como herramienta de flexibilidad interna en el marco de la “flexiseguridad”¹¹. El legislador ha recurrido repetidamente a esta práctica como respuesta a situaciones adversas de crisis económica para abordar las deficiencias relacionadas con el empleo. Esta solución se ha convertido en un patrón recurrente, independientemente de las particularidades de cada crisis, dando forma al Estatuto de los Trabajadores desde su instauración en 1980. Esta persistente presión por la flexibilización ha perdurado durante 42 años, alcanzando niveles notablemente elevados en la actualidad. No sorprende, por tanto, la estrecha relación entre la reforma laboral de 2012 y estas medidas, dado este contexto de evolución constante y adaptación del marco laboral.

A modo de ejemplo y, en los términos expuestos, si nos remontamos al propósito del legislador en los años 2011 y 2012 veremos que este no era otro que reducir la rigidez de nuestro sistema de negociación colectiva, focalizando sus esfuerzos por redefinir la regla general de mantener inalterados los acuerdos a lo largo del tiempo (art. 84 ET). Según la perspectiva del legislador, demandaba una mayor flexibilidad. De hecho, los ajustes impulsaron la modificación legislativa en tres esferas de acción: descuelgue convencional, articulación y concurrencia, y duración de los convenios. Esta configuración, lograda al margen del diálogo social, sienta las bases de la nueva reforma de 2021¹². El quid de la cuestión residía en la

9 MAUSS, M., *Sociología y antropología*, trad. T. Rubio de Martín, Madrid, (Ed.)Tecnos, 1971.

10 Vid. GÓMEZ SALADO, M.Á., “La negociación colectiva de los empleados públicos: algunos aspectos puntuales de la regulación en España y Portugal”, *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, núm. 62, 2022.

11 Vid. LAHERA FORTEZA, J. y VALDÉS DAL-RÉ, F., “La flexiseguridad laboral en España”, *Documentos de trabajo*, núm. 157, 2010, págs. 1-64.

12 VILA TIerno, F., *Cuestiones actuales en materia de negociación colectiva. Al hilo de la reforma laboral del RDL 32/2021, de 28 de diciembre*, Aranzadi, Navarra, 2022.

falta de dinamismo y adaptación de los convenios a la realidad empresarial si se abrazaba pura y simplemente el fundamento del ex ante art. 84.

Dicho lo cual, sin duda, dentro del aborigen normativo y de reformas laborales abanderadas de instaurar la flexibilización como solución comodín para enfrentar cualquier desventura, se desencadena una serie de tensiones específicas que requieren de su debida atención. Ante todo, la flexibilidad interna, propugnada en las consecutivas modificaciones normativas, se manifiesta en diversas esferas, incluyendo el descuelgue convencional y la adaptación de la duración y contenido de los convenios. Tales cambios, establecen la antesala de un escenario en el cual la normativa relativa a los descuelgues -que es el tema que nos interesa- va más allá de la simple inaplicación del convenio colectivo, puesto que se introduce la necesidad de definir condiciones de trabajo sustitutivas, generando así una controversia singular que amalgama elementos propios de los conflictos jurídicos y de los conflictos de intereses¹³.

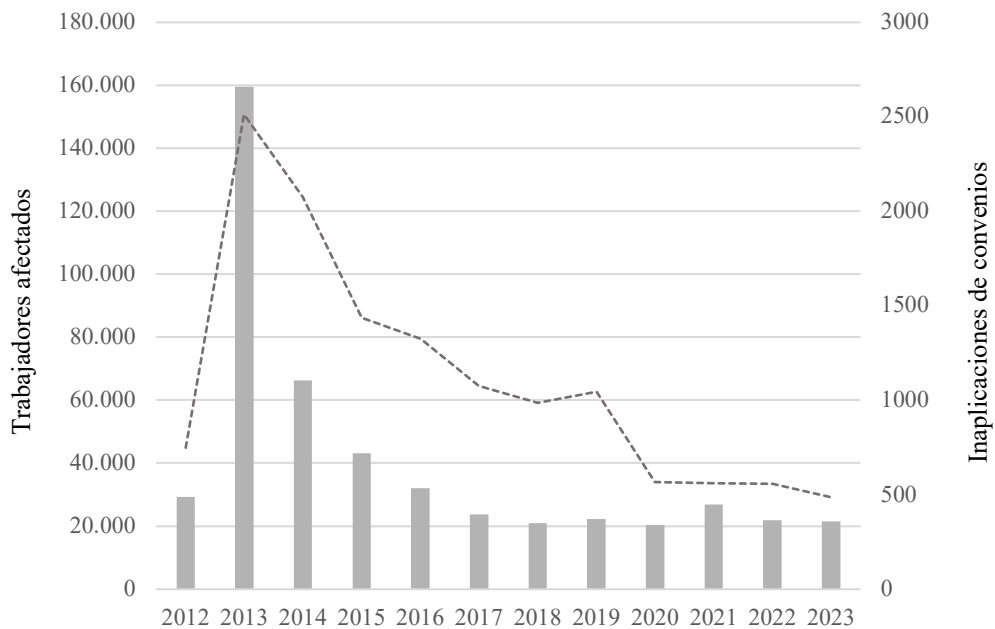
En segundo plano, dicha complejidad se manifiesta en la comprobación de la efectiva concurrencia de causas justificativas legalmente previstas para la inaplicación convencional. Además, surge un conflicto de intereses al exigir la fijación equitativa de condiciones alternativas a las que regían hasta ese momento de modo que, cualquier controversia relacionada con esta materia presenta una dificultad acentuada, destacando la trascendencia de la disparidad de intereses, especialmente en momentos críticos. Finalmente, y en coherencia con lo expuesto, este conflicto incide de manera significativa en un periodo delicado de la vida del convenio colectivo, al incidir en la eficacia vinculante del convenio y la alteración del equilibrio de las condiciones de trabajo pactadas en el momento de su firma.

1.2. El descuelgue en cifras: evolución y presencia actual

Llegados a este punto resulta conveniente detenernos en examinar algunas cifras dispuestas a arrojar luz sobre el uso de este instrumento de flexibilidad por parte de las empresas. Antes de proseguir, sirva a modo de preaviso el hecho de que los datos proporcionados por las estadísticas de convenios colectivos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social ofrece sólo la cifra total de inaplicaciones realizadas entre los meses de marzo y diciembre, que suma un total de 748, afectando a 29.352 trabajadores.

13 CASAS BAAMONDE, M. E., "Descuelgue salarial, acuerdos de empresa y conflictos de intereses (I y II)." *Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica* núm.1, 1995, págs. 23-38.

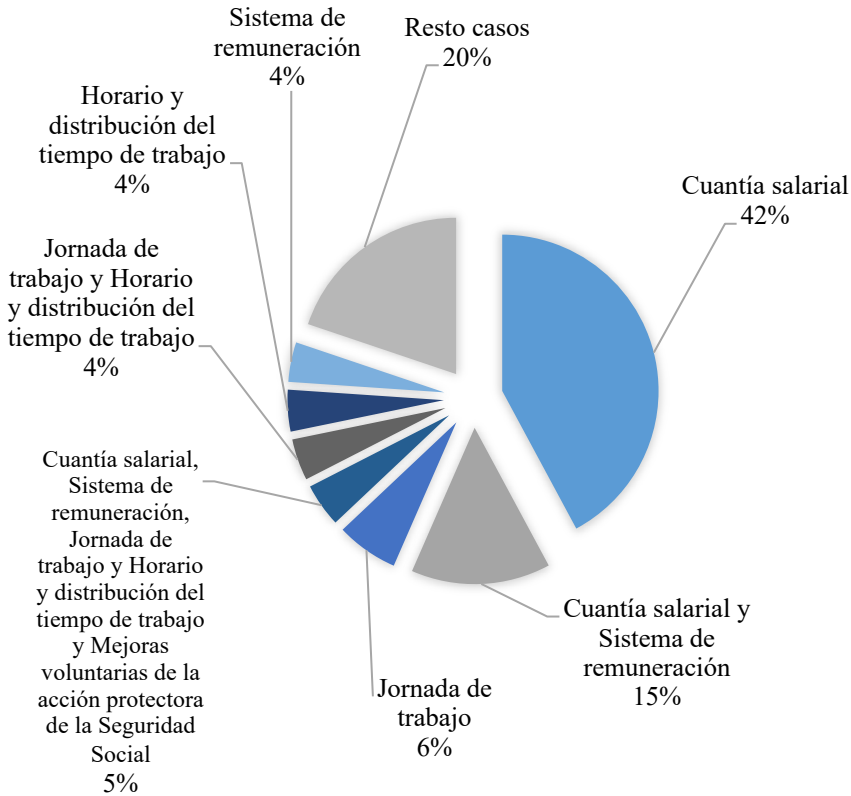
Figura 1: Inaplicaciones de convenios y trabajadores afectados por mes de depósito



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social [Últimos datos actualizados a septiembre de 2023]. Enlace web: <https://www.mites.gob.es/estadisticas/cct/welcome.htm>

Por otro lado, atendiendo al tamaño de las empresas, se evidencia que son las empresas pequeñas de menos de 50 trabajadores las que han acudido con mayor afluencia a este recurso. Y, de forma similar, se vislumbra una tendencia hacia la reducción de la proporción de trabajadores afectados por inaplicaciones en empresas de gran envergadura, mientras que se percibe un incremento en las empresas de menor tamaño. Además, parece observarse una tendencia decreciente en el uso de este recurso por parte de las empresas, si atendemos al porcentaje de trabajadores afectados. Este resultado es bastante lógico, por cuanto la recuperación iniciada a partir de 2014 ha dado lugar a un aumento generalizado en las ventas de las empresas que impide cumplir las condiciones necesarias establecidas en la ley para llevar a cabo el descuelgue de un convenio colectivo.

Figura 2: Inaplicaciones de convenios por condiciones de trabajo inaplicadas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social [Últimos datos actualizados a septiembre de 2023]. Enlace web: <https://www.mites.gob.es/estadisticas/cct/welcome.htm>

Si atendemos al examinar la distribución de las inaplicaciones y la afectación de los trabajadores según las condiciones laborales, el proceso de inaplicación y el ámbito funcional, surgen datos reveladores. En lo que respecta a las condiciones laborales afectadas, destaca que la inaplicación de acuerdos relacionados con aspectos salariales, ya sea la cuantía, el sistema de remuneración o ambas vinculadas a otros factores, se erige como el motivo más recurrente. Con respecto al procedimiento utilizado para la inaplicación, se aprecia que en la mayoría de las instancias, es decir, en más del 90% de los casos, se optó por llevar a cabo la inaplicación mediante un acuerdo durante el período de consultas. Por último, en cuanto al ámbito del convenio afectado, prácticamente en todos los casos las empresas han inaplicado aspectos relacionados con convenios de alcance superior

al propio. En relación al porcentaje de trabajadores afectados, si bien la inaplicación de condiciones del propio convenio de la empresa afectaba a un significativo 25% de los trabajadores sujetos a inaplicaciones en el año 2013, este porcentaje ha experimentado una disminución constante hasta representar solo el 8,8% en el año 2016.

Un análisis exhaustivo de la casuística destaca que las inaplicaciones tienen un impacto particular en empresas y trabajadores del sector servicios. Aunque son las empresas de menor tamaño las que más recurren a la inaplicación, se observa que el mayor porcentaje de trabajadores afectados ocupa puestos en empresas de mayor envergadura, aunque estas diferencias con el grupo de empleados en empresas más pequeñas tienden a reducirse de manera notoria. En términos cualitativos, se identifica que la condición laboral más frecuentemente inaplicada por las empresas es la cuantía salarial, y el método de inaplicación más comúnmente empleado es el acuerdo durante el periodo de consultas. Por último, se destaca que la mayoría de las inaplicaciones se refieren a disposiciones de convenios colectivos que abarcan un ámbito superior al de la propia empresa¹⁴.

2. Algunos hitos e impactos de las sucesivas reformas en la figura

La reforma laboral de 2012, establecida en el Capítulo III de la Ley 3/2012, de 6 de julio, destinada a la reforma del mercado de trabajo, implementó diversas medidas para fomentar la flexibilidad interna en las empresas. Esta reforma permitió a las empresas enfrentar fluctuaciones en la demanda mediante mecanismos alternativos al despido, como reducciones temporales de salario o de jornada, preservando así el capital humano de la empresa¹⁵. Así pues, en virtud de tales medidas, la reforma otorgó a las empresas la capacidad temporal para alterar o inaplicar lo establecido en los convenios colectivos. Además, se concedió prioridad absoluta al convenio colectivo de empresa sobre niveles superiores de negociación en la regulación de diversas materias. Asimismo, se impuso una limitación temporal a la ultraactividad de los convenios colectivos, que quedó establecida en un año desde su denuncia, a menos que existiera un acuerdo en contrario.

La opción de la inaplicación definitiva del convenio colectivo durante la etapa de ultraactividad (según el artículo 86.3 ET) sigue siendo una alternativa para las empresas en la actualidad. A pesar de que el artículo 82.3 del ET establece la obligatoriedad de los convenios colectivos para todos los empresarios y trabajadores dentro de su ámbito de aplicación y durante toda su vigencia, el descuelgue convencional a través de un acuerdo de empresa o, en su defecto, un arbitraje,

14 RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ, C. y CANAL DOMÍNGUEZ, J.F., “Análisis de las inaplicaciones de convenios tras la reforma laboral”, *Revista de Economía Laboral*, vol.13, núm. 2, 2016, págs. 65-91.

15 Vid. CRUZ VILLALÓN, J., “El descuelgue de condiciones pactadas en convenio colectivo tras la reforma de 2012”, *Revista de Derecho Social*, núm. 57, 2021, págs. 231- 248.

representa una excepción significativa a la eficacia general del convenio colectivo, cuyo alcance no puede pasarse por alto¹⁶.

A sensu contrario, otro de los cometidos reformistas se trata de la modificación del art. 82.3 ET -el denominado descuelgue convencional-, si aparenta querer volver a la dirección marcada en el citado RDL 7/2011 por cuanto se ve circunscrito al “descuelgue salarial vinculado a causas económicas graves”. En efecto, se planteó suprimir la facultad de modificar cuestiones como el tiempo de trabajo, mejoras voluntarias, etc. pero nada se decía frente a la posibilidad de descolgarse del propio convenio de empresa -en el 2011 y antes solo era respecto al sectorial-, ni si las causas económicas graves son las contempladas o definidas en aquel RDL 7/2011 que es, al fin y al cabo, lo inmediatamente anterior a la reforma de 2012¹⁷.

Tras la implementación de la Ley 3/2012, se han introducido cambios significativos en el marco legal del descuelgue de las condiciones laborales establecidas en los convenios colectivos. Estos cambios no solo amplían las áreas en las que una empresa puede apartarse de las disposiciones convencionales, sino que también unifican su regulación en un único artículo, específicamente el artículo 82.3. Además, se ha establecido la obligatoriedad y el carácter vinculante de recurrir a un arbitraje en caso de desacuerdo, permitiendo que cualquiera de las partes involucradas someta la discrepancia a la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos - en lo sucesivo CCNCC-. Estos requisitos no son particularmente complejos, lo que sugiere un esfuerzo por hacer que sean fácilmente adaptables a las diversas situaciones empresariales. Es importante señalar que los requisitos de fondo, como la existencia de una causa, se han reducido significativamente en comparación con las normativas anteriores. Incluso se ha simplificado el proceso, eliminando la necesidad de que un juez laboral evalúe la relación causa-efecto entre la medida tomada y el objetivo perseguido. Esta disposición legislativa crea una similitud con las condiciones del despido colectivo según el artículo 51 ET, presentando el descuelgue como una opción menos drástica, casi como una fase previa al despido¹⁸.

Es importante destacar un último punto sobre la causalidad. Además del procedimiento, la causalidad es el único requisito legalmente necesario para llevar a cabo el descuelgue, y esta normativa es imperativa en el sentido de que la negociación colectiva no puede aumentar los requisitos de causalidad establecidos

16 Vid. VILA TIERNO, F., *Cuestiones actuales en materia de negociación colectiva... op. cit.*

17 VILA TIERNO, F., y CASTRO MEDINA, R., “La negociación colectiva en la flexibilidad interna de la empresa” en AA.VV. *Medidas de reestructuración interna empresarial desde la perspectiva jurídico-laboral: Las relaciones de trabajo post-pandemia COVID-19 y recientes reformas*, Murcia, Laborum, 2022, págs. 471-496.

18 NAVASCUÉS SARRATEA, A., “Descuelgue salarial y ultraactividad de convenios colectivos.” *Actualidad Jurídica*. núm.36, 2014, págs. 87-92.

por ley ni imponer condiciones diferentes¹⁹. Tal exigencia parece buscar equilibrar, de alguna manera, el poder entre empleadores y empleados, asegurando que las empresas no utilicen el descuelgue como un medio para reducir costes arbitrariamente.

Por su parte, el proceso del descuelgue se convierte en el elemento central de la reforma legislativa en este ámbito, y su importancia, a pesar de partir del mantenimiento de la estructura inicialmente establecida por reformas anteriores, resulta incuestionable²⁰. La implementación de un descuelgue convencional permite abordar diversas materias que, naturalmente, pueden apartarse de la regulación inicial del convenio del cual parten, marcando así una nueva frontera en los contenidos de la negociación colectiva.

Por otro lado, del examen de la práctica convencional asociada al artículo 82.3 ET implica evaluar, en primera instancia, si el régimen jurídico de los descuelgues convencionales es de carácter imperativo o dispositivo en el contexto de la negociación colectiva estatutaria. En otras palabras, se indaga si el convenio colectivo puede disponer de la capacidad otorgada a ciertos sujetos para modificar su regulación, intentando de alguna manera restringir las posibilidades de descuelgue establecidas por el Estatuto²¹.

La respuesta, tanto en el pasado como en la actualidad, debe ser negativa, en virtud de varias razones: en primer lugar, porque resulta difícilmente admisible condicionar facultades conferidas directamente por la ley a otros sujetos colectivos; en segundo lugar, debido a que, especialmente tras la reforma de 2012, el régimen legal del descuelgue forma parte del marco institucional de la negociación colectiva, al igual que las reglas de legitimación para negociar o la concurrencia de convenios, volviéndose indisponible para la negociación colectiva; y en tercer lugar, porque la imposibilidad de debilitar las facultades de descuelgue está respaldada por la claridad de la ley, tanto en cuanto a su finalidad, que es fortalecer el descuelgue como alternativa a la destrucción de empleo, como en cuanto a su tenor literal, que, después de la reforma de 2010, remite directamente al acuerdo de empresa²².

19 LOUSADA AROCHENA, J.F., “El descuelgue del convenio colectivo”, *Revista Galega de Dereito Social*, núm. 16, 2022, págs. 45-95.

20 CRUZ VILLALÓN, J., “El descuelgue de condiciones pactadas en convenio colectivo tras la reforma de 2012”, *Revista de Derecho Social*, núm. 57, 2012, págs. 231-248.

21 GORELLI HERNÁNDEZ, J., “Las reglas sobre concurrencia entre convenios en el Ordenamiento Español.” *Derecho & Sociedad*, núm. 37, 2011, págs. 71-80.

22 LÓPEZ TERRADA, E. y NORES TORRES, L.E., “La evolución del tratamiento del descuelgue salarial en la negociación colectiva (2007-2015)” en AA.VV. Goerlich Peset, J.M. (Dir) y Díaz de Atauri, P.G. (Coord.) *Evolución de los contenidos económicos de la negociación colectiva en España 82007/2015*, *Informes y Estudios Relaciones Laborales*, núm. 113, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2018, págs. 511-558.

En esta línea, también se ha discutido sobre a la eficacia jurídica del descuelgue²³, si esta es de carácter subjetiva general o erga omnes y si cabe entender que el acuerdo ha de tener eficacia jurídica normativa. Y es que, si no fuera así, no existiría el descuelgue de condiciones pactadas en convenio estatutario. No obstante, el hecho de que el acuerdo de descuelgue pueda tener eficacia normativa no significa, que estemos ante un convenio colectivo estatutario; estamos ante una manifestación distinta de la negociación colectiva, tal como se ocupa de subrayar el propio ordenamiento legal. Los acuerdos de empresa son una expresión particular del derecho a la negociación colectiva, pero a diferencia de los convenios colectivos estatutarios, los primeros no tienen aplicabilidad general y su naturaleza es principalmente la de un contrato normativo sino que establecen obligaciones entre las partes negociadoras y las personas a las que se destinan²⁴.

3. El proceso de descuelgue y sus particularidades

Con el fin de salvaguardar el derecho constitucional a la negociación colectiva, el proceso de descuelgue implica la necesidad de llevar a cabo un período de negociaciones tras el cual es altamente conveniente obtener un consenso compartido, en la medida de lo posible, entre las partes involucradas²⁵. A tal fin, en primer lugar, y con carácter perceptivo, el empresario deberá abrir un periodo de consultas con los representantes de los trabajadores legitimados para participar, el cual puede culminar ya en este momento con un acuerdo mutuo. La intervención como interlocutores ante la dirección de la empresa en el procedimiento de consultas corresponde a los sujetos indicados en el artículo 41.4 ET, para la modificación sustancial de las condiciones de trabajo²⁶.

Durante el periodo de consultas, las partes involucradas deben dar a conocer las razones del descuelgue y debatir sobre la posibilidad de mitigar o evitar sus implicaciones. En este proceso, no se requieren formalidades excesivas; lo esencial es llevar a cabo una negociación efectiva basada en la buena fe y un genuino espíritu de diálogo²⁷. La empresa tiene la responsabilidad de proporcionar a los representantes de los trabajadores toda la información y documentación necesaria para facilitar las negociaciones y asegurar su éxito²⁸. Este requisito de buena fe que

23 Vid. ALFONSO MELLADO, C.L., “EL control judicial de la modificación sustancial de condiciones, la movilidad funcional y la movilidad geográfica”, *RDS*, núm. 62, 2013, págs. 17-52.

24 MONEREO PÉREZ, J.L. y ORTEGA LOZANO, P., “Acuerdos colectivos, mediación y arbitraje en los descuelgues”, *Temas Laborales*, núm. 154, 2020, págs. 251-277.

25 GORELLI HERNÁNDEZ, J., *La negociación colectiva de empresa. Descuelgue y prioridad aplicativa del Convenio de Empresa*. Comares, Granada, 2013.

26 LOUSADA AROCHENA, J.F., “El descuelgue ...” *op. cit.*

27 Vid. POQUET CATALÀ, R., “La interpretación judicial del deber de negociar de buena fe”, *IUSLabor*, núm. 1, 2016, págs. 1-22.

28 COLÁS NELIA, E., “Descuelgue e inaplicación del contenido normativo del convenio colectivo”, en AA.VV. Jávega Chacartegui, C. y López López, J., *Negociación colectiva y gobernanza de las*

guía el periodo de consultas implica que los representantes de los trabajadores puedan evaluar adecuadamente las razones detrás del descuelgue y negociar las medidas específicas propuestas. El objetivo es evitar o reducir los efectos del descuelgue, y en última instancia, minimizar las repercusiones para los empleados afectados²⁹.

Aun así, no perdamos de vista que todo este planteamiento responde a un propósito claro: el aumento de la flexibilidad interna que, siendo resultado de negociaciones, busca delegar en las partes la regulación, por medio de acuerdos convencionales, de aspectos que promuevan una mayor adaptabilidad a las cambiantes necesidades del mercado³⁰. Y es aquí, precisamente, donde puede germinar el conflicto para el cual conforme al art. 82.3 ET, el canal de negociación y, en su caso, los mecanismos para alcanzar un acuerdo respecto al descuelgue se regirá por el procedimiento de consultas contemplado en el artículo 41.4 del ET.

De otro lado, en caso de no alcanzar un acuerdo durante el período de consultas, este hecho no puede ser suplido por la decisión unilateral del empresario una vez finalizado el mismo y antes de recurrir a la intervención externa y obligatoria, se han establecido otras instancias para resolver la discrepancia. Se ha creado así un sistema escalonado para gestionar el desacuerdo, que primero implica la intervención de la comisión paritaria del convenio colectivo y, en última instancia, la intervención de los órganos de solución autónoma de conflictos colectivos³¹.

Cuestión aparte es que los implicados queden sujetos a procedimientos específicos de negociación y acuerdo, previamente establecidos en la negociación colectiva como opciones alternativas al procedimiento de consultas. Es más, en su mayoría, los convenios incorporan algún tipo de cláusula de remisión a los instrumentos extrajudiciales de solución de conflictos (conciliación, mediación o arbitraje) que se hayan dispuesto mediante acuerdos interprofesionales. Dicho lo cual, “dos son en verdad los objetivos del art. 82.3 ET: habilitar la funcionalidad de los procedimientos extrajudiciales de solución de conflictos cuando los convenios colectivos no hubieran previsto esta posibilidad y hacer posible el juego de estos mecanismos frente a las limitaciones que pudieran incorporar los convenios en

relaciones laborales: una lectura de la jurisprudencia tras la reforma laboral, Bomarzo, Murcia, 2016, págs. 87-112.

29 Por todas, STS de 30 junio 2011 (rec. 173/2010).

30 VILA TIERNO, F., “Modalidades de contratación y empleo. Contenidos de la negociación colectiva en el nuevo contexto laboral.” *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm.140 2017, págs. 199-265.

31 SÁEZ LARA, C., “Descuelgue convencional y arbitraje obligatorio”, *Temas Laborales*, núm. 140, 2017, págs. 313- 368.

su adhesión o llamada a tales procesos”³². Entendemos que, en la práctica, será el empresario el interesado en dar comienzo a cualquiera de estas fases, asegurando de esta forma la finalización del procedimiento, reuniendo los requisitos para llevar efectivamente a cabo el descuelgue. Pero basta que una sola de las partes tenga la voluntad de seguir para situar la discrepancia ante un tercero.

Anteriormente, ya se permitía la solución extrajudicial en caso de desacuerdos durante el período de consulta, sin embargo, ahora las partes pueden optar por someterse directamente a mediación o arbitraje, siempre que se realice dentro del plazo máximo establecido para el período de consultas. Este acuerdo puede limitarse a mediación o incluir arbitraje, con la necesidad de suscribir un compromiso arbitral detallado si se elige esta opción. A pesar de la rigidez de los plazos, las partes podrían acordar extensiones, aunque la interpretación práctica de los plazos podría plantear desafíos. Si se llega a un acuerdo durante la mediación, se considera equivalente a un acuerdo en el período de consultas y solo puede impugnarse en casos de fraude, dolo, coacción o abuso³³.

Retomando la redacción actual del ET se establece que en caso de desacuerdo durante el periodo de consultas, cualquiera de las partes involucradas tiene la opción de remitir la discrepancia a la comisión, aunque esto no es obligatorio. Esta comisión tiene un plazo máximo de siete días para pronunciarse desde que se le plantea la discrepancia. Si no se solicita la intervención de la comisión o si esta no logra llegar a un acuerdo, las partes deben recurrir a los procedimientos establecidos en los acuerdos interprofesionales de ámbito estatal o autonómico, contemplados en el artículo 83. Estos procedimientos incluyen el compromiso previo de someter las discrepancias a un arbitraje vinculante. En este caso, el laudo arbitral tiene la misma validez que los acuerdos obtenidos durante el periodo de consultas y solo puede ser impugnado siguiendo el procedimiento y los motivos establecidos en el artículo 91 del Estatuto de los Trabajadores (artículo 82.3, párrafo séptimo del ET).

Cuando el periodo de consultas concluye sin acuerdo y no son aplicables los procedimientos mencionados anteriormente o estos no resuelven la discrepancia, cualquiera de las partes puede presentar la situación ante la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos si la inaplicación de las condiciones de trabajo afecta a centros de trabajo de la empresa ubicados en más de una comunidad autónoma. En otros casos, se debe recurrir a los órganos correspondientes de las

32 Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos AA.VV. García Murcia, J y Castro Argüelles, M.A (Coord.), Cláusulas sobre vigencia, descuelgues salariales y otras facultades de alteración o disposición del contenido del convenio. (Ed.) Ministerio de empleo y Seguridad Social, (Proyecto 210-2011)

33 ALFONSO MELLADO, C.L. y FABREGAT MONFORT, G., “Solución autónoma de conflictos laborales”, en AA.VV. Cruz Villalón, J., Menéndez Calvo, M.R. y Nogueira Guastavino, M., *Representación y representatividad colectiva en las relaciones laborales: Libro homenaje a Ricardo Escudero Rodríguez*, Bomarzo, Murcia, 2017, págs. 541-559.

comunidades autónomas. Estos órganos, ya sea en su conjunto o a través de un árbitro designado por ellos mismos para garantizar su imparcialidad, deben tomar una decisión en un plazo máximo de veinticinco días a partir de la fecha en que se presenta el conflicto. La decisión tomada tiene la misma validez que los acuerdos obtenidos durante el periodo de consultas y solo puede ser impugnada siguiendo el procedimiento y los motivos establecidos en el artículo 91 ET.

Finalmente, la existencia del acuerdo implica que la justa causa no sea un requisito preciso y estricto para el descuelgue de las condiciones de trabajo, lo que relativiza la exigencia causal establecida por el artículo 82.3 ET, convirtiéndola en una disposición flexible. En cuanto a la posibilidad de impugnar el descuelgue por falta de causa, las opciones para impugnar el acuerdo son limitadas y se restringen a casos de fraude, dolo, coacción o abuso de derecho. Esta limitación afecta solo al acuerdo y no se aplica a las decisiones de la comisión paritaria, los sistemas autónomos de solución de conflictos o las resoluciones de la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos u órganos equivalentes.

En términos de posibilidades impugnatorias, se permite recurrir el acuerdo si se sospecha que ha sido alcanzado mediante fraude, dolo, coacción o abuso de derecho. Es importante destacar que la impugnación no está relacionada con la falta de causa del descuelgue, sino con la presunta utilización de prácticas rechazadas por la legislación. Si bien las limitaciones para impugnar el acuerdo son claras, otras vías de impugnación permanecen abiertas³⁴. Por ejemplo, la legitimidad de los sujetos que participan en la negociación del acuerdo de empresa puede ser controlada judicialmente. Este control se extiende a todos los sujetos dentro del ámbito de aplicación del acuerdo, y el descuelgue solo afecta a los trabajadores cubiertos por el convenio colectivo modificado. Sin embargo, surgen preguntas cuando el acuerdo tiene un alcance más restringido, como en el caso de un grupo específico de trabajadores, donde se deben evitar situaciones discriminatorias. Además, existe la posibilidad de que el acuerdo de empresa afecte no solo a los trabajadores activos, sino también a antiguos empleados, como los pensionistas, según lo establecido en el artículo 82.3 del ET, que permite el descuelgue en mejoras voluntarias de la Seguridad Social. En conclusión, aunque las limitaciones para impugnar el acuerdo son específicas, otros aspectos relacionados con la negociación y los sujetos involucrados en el acuerdo de empresa siguen siendo objeto de escrutinio judicial.

Las consecuencias del descuelgue pueden extenderse hasta que entre en vigor un nuevo convenio. Esto implica que no solo se aplican durante el período normal de vigencia del convenio, sino también en casos de prórroga y ultraactividad, hasta

34 BARRIOS BAUDOR, G. L, y BABARRO CID., C., “El procedimiento judicial de impugnación de los despidos colectivos: Una visión práctica”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 2016, págs. 51-94.

que un nuevo convenio sea implementado en la empresa³⁵. En relación a este tema, es relevante mencionar la Sentencia del Tribunal Supremo del 20 de junio de 2012 (RJ\2012\6844). Este fallo judicial contempla dos posibilidades frente a la situación previamente descrita: la primera es el acuerdo entre las partes para la aplicación de un convenio colectivo de alcance superior; la segunda, en caso de que no se logre dicho acuerdo tras agotar el proceso de negociación, implica la aplicación automática de dicho convenio. Es importante señalar que en este último escenario, resulta necesario demostrar la imposibilidad de llegar a un acuerdo durante las negociaciones, lo que hace que este enfoque sea notablemente significativo³⁶.

35 ÁLVAREZ CUESTA, H., “Un intento más para aclarar la concurrencia de convenios colectivos: la reforma de la prioridad del convenio de empresa”, *Revista Internacional de Doctrina y Jurisprudencia*, vol. 27, 2022, págs. 73-93.

36 Vid. VILA TIERNO, F., *Cuestiones actuales en ... op. cit.*

CAPÍTULO 2

**EL PROGRESIVO PROTAGONISMO DE LA MEDIACIÓN
COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LAS RELACIONES
LABORALES**

1. Unas primeras (y necesarias) reflexiones sobre la importancia de la mediación

Desde una perspectiva histórica y de justicia social, la mediación se considera un medio invaluable para unir a las personas en torno a intereses compartidos, promoviendo la creación de vínculos y estructuras comunitarias más sólidas. Esta práctica, que tiene raíces profundas en diversas ras a lo largo de la historia, ha demostrado ser un método eficaz para resolver disputas mediante el razonamiento y la comprensión mutua, en lugar del conflicto y la confrontación. Las primeras manifestaciones de mediación en España pueden rastrearse hasta la Edad Media, cuando figuras destacadas como maestros, médicos y ancianos sabios eran consultadas, constituyendo recursos sociales para la resolución de conflictos. Aunque los procedimientos de mediación y arbitraje en la resolución de conflictos laborales se incorporaron tardíamente a nuestro sistema de relaciones laborales, actualmente desempeñan un papel fundamental en el entramado institucional del sistema. Estos distintos procedimientos se introdujeron de manera progresiva a medida que se intervenía en la regulación sustancial que definía el alcance y propósito de la mediación o el arbitraje.

En la actualidad, la promoción de una cultura de mediación se presenta como una alternativa robusta para evitar conflictos judiciales innecesarios. Esto implica no solo la capacitación de los profesionales del derecho en técnicas de mediación, sino también una reconfiguración de los currículos universitarios para incorporar una comprensión profunda de estas prácticas alternativas. La mediación, cuando se aborda con seriedad y compromiso, puede transformarse en un pilar esencial para el acceso a la justicia y la resolución de conflictos en nuestra sociedad.

Aunque se reconoce la relevancia de esta labor, para abordar la nueva perspectiva de mediación que se presenta en este trabajo, es esencial retroceder a la década de los 80. Fue en estos años cuando surgieron las primeras experiencias formales de mediación en nuestro país. La evolución gradual de estos mecanismos está estrechamente ligada a intervenciones normativas que han delineado el alcance de la mediación y el arbitraje. La autonomía colectiva ha surgido como un elemento central en el marco legal, especialmente en los sistemas voluntarios de resolución de conflictos de naturaleza colectiva. Desde los años ochenta, la creación de acuerdos interprofesionales autonómicos ha evolucionado hacia una integración más amplia a nivel nacional en la década de los noventa, impulsada por intervenciones legislativas de mayor alcance.

El Estado se erige como mediador y garante de la equidad en estas relaciones. Dada la creciente complejidad de las relaciones laborales y las posibles desigualdades entre trabajadores y empresarios, se han establecido mecanismos para resolver las diferencias de manera justa. Los órganos jurisdiccionales, como se estipula en el artículo 24.1 de la Constitución Española, se han convertido en un recurso de gran valor para asegurar la tutela judicial efectiva y mantener un equilibrio mínimo entre las partes comprometidas en el conflicto. Ante este precepto constitucional cabría cuestionarse la admisibilidad de los medios extrajudiciales más aún cuando entra en juego la Directiva 2008/52/CE que impone a los estados miembros la previsión legal de la mediación. Pero la respuesta parece obvia puesto que si bien la constitución atribuye en exclusiva a los órganos del Poder Judicial el ejercicio de la función jurisdiccional no impide que los conflictos jurídicos puedan ser resueltos por otras vías que se presenten más convenientes y ágiles.

El valor de la mediación radica en que representa un proceso voluntario de resolución de disputas en el cual las partes en conflicto son asistidas por un mediador neutral. Este mediador desempeña un papel fundamental como facilitador de la comunicación, permitiendo que las partes expresen libremente sus puntos de vista, opiniones, intereses y necesidades. Durante el proceso mediador, las partes colaboran y dialogan bajo la guía experta del mediador, quien facilita la aproximación de sus posiciones para alcanzar un acuerdo mutuo. Aunque el mediador no tiene la obligación de proponer acuerdos, su capacidad para ofrecer sugerencias constructivas es de gran utilidad. La mediación se convierte en un recurso valioso cuando las partes no pueden resolver sus diferencias a través de negociaciones directas. Conviene destacar que, a diferencia de la jurisdicción o el arbitraje, el mediador no impone una solución; su función se limita a colaborar y asistir a las partes para encontrar una resolución a través del diálogo y la negociación. No obstante, conviene subrayar que estos procedimientos no aspiran a reemplazar el sistema judicial existente. En cambio, buscan llenar el vacío dejado por los ineficaces y pasivos mecanismos de conciliación administrativa. Estos sistemas ofrecen una alternativa complementaria, especialmente valiosa en conflictos donde

intervienen consideraciones más allá del ámbito estrictamente legal, como factores económicos, técnicos, de oportunidad, sindicales, comparativos o de equidad pura. Además, son especialmente útiles en situaciones donde la solución judicial no es viable, como es el caso de las negociaciones.

Retomando la trayectoria histórica, en 1996, surgió en España la primera propuesta formal para recurrir a la mediación y al arbitraje laboral a través del Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC). Este acuerdo, respaldado por asociaciones sindicales, empresariales y el Gobierno nacional, se enfoca en los conflictos colectivos, dejando fuera los conflictos individuales o interpersonales. No obstante, si bien este fue el primer acuerdo estatal, algunas comunidades autónomas ya disponían por ese entonces de sistemas similares, y, además, la mediación y el arbitraje ya contaban con regulaciones en leyes laborales desde hacía décadas.

Por su parte, el artículo 85.3 ET establece los elementos mínimos que deben contener los convenios colectivos, permitiendo a las partes incluir disposiciones adicionales según lo consideren necesario. A pesar de su alcance limitado, aborda cinco aspectos fundamentales, como la identificación de las partes contratantes, el ámbito personal, funcional, territorial y temporal del convenio, así como la modalidad y condiciones para su denuncia, junto con el plazo mínimo requerido para dicha denuncia antes de la expiración del convenio. Este listado se complementa con dos cuestiones relacionadas con los procedimientos de resolución extrajudicial de conflictos colectivos, destacando así la importancia de estos mecanismos en el ámbito laboral. No obstante, no especifica los instrumentos concretos que deben incluirse, aunque se presume que la mediación es uno de los aspectos fundamentales.

En primer lugar, se destaca la necesidad de incorporar medidas efectivas para resolver las discrepancias relacionadas con la no aplicación de las condiciones laborales mencionadas en el art. 82.3 ET adaptando los procedimientos establecidos en los acuerdos interprofesionales a nivel estatal o autonómico. El segundo aspecto es la designación de una Comisión Paritaria que represente a las partes negociadoras y se encargue de cuestiones establecidas por la ley, así como de aquellas que le sean atribuidas, estableciendo procedimientos y plazos de actuación, incluida la resolución de discrepancias a través de sistemas no judiciales de solución de conflictos definidos en acuerdos interprofesionales estatales o autonómicos según el art. 83 del mismo texto. Y, en tercer lugar, subrayar que la promoción de los medios de solución extrajudicial de conflictos se enmarca en el contexto de flexibilización de las relaciones laborales, buscando la pronta resolución de discrepancias tanto en la aplicación de medidas legales como en la negociación e implementación de convenios.

Todo lo cual adquiere una especial importancia en complejo escenario del actual panorama económico donde las relaciones laborales se encuentran inmersas en una dinámica de constante tensión entre empleadores y empleados. La incertidumbre económica y las fluctuaciones del mercado han exacerbado estos desafíos, generando una necesidad urgente de adaptación y resolución. A mayor abundamiento, la entrada en vigor de la nueva reforma laboral para el 2022, según el Real Decreto Ley 32/2021 del 28 de diciembre, ha generado tensiones y gran incertidumbre en las relaciones laborales, dando lugar a nuevos conflictos y la necesidad urgente de encontrar soluciones efectivas. En este contexto, se hace más evidente la necesidad de desarrollar medidas extrajudiciales para la resolución de controversias laborales. Es más, podemos afirmar que los mecanismos de resolución de conflictos colectivos laborales, especialmente aquellos orientados a través de procesos de mediación, han adquirido una función de importancia decisiva en el desenvolvimiento de nuestras relaciones laborales. Existe un consenso significativo en relación con la apreciación positiva de dichos mecanismos dentro del entramado institucional que regula las relaciones colectivas de trabajo.

2. La mediación laboral y sus singularidades

Ya se ha dejado constancia de la consideración de la mediación como un proceso dinámico e interactivo, cuya efectividad, viene determinada por un conjunto muy amplio de variables concerniente tanto a los sujetos implicados y sus conductas como a factores situacionales y contextuales. La intervención de una tercera parte en un proceso de negociación no siempre es eficaz para la consecución de un acuerdo, puede darse incluso situaciones en las que una intervención ajena a las propias partes interesadas pueda generar dificultades que pocas veces son reconocidas por los mediadores y sus más entusiastas defensores, es por ello que las estrategias empleadas por el mediador son profundamente relevantes para el resultado de la mediación. Y, es que, a través de diversas estrategias diseñadas para resolver disputas, es posible evitar que los desacuerdos se agraven y lleguen a situaciones no deseadas como juicios o arbitrajes. Cuando las partes se comprometen sinceramente en el proceso de mediación, dispuestas a dejar de lado las emociones derivadas del conflicto, existe la posibilidad de encontrar una solución justa para el problema. Aunque la mediación no asegura una solución satisfactoria para ambas partes en todos los casos, el proceso en sí mismo actúa como un mecanismo para prevenir la escalada del conflicto.

Empero, la mediación se destaca por su notable flexibilidad, una característica que se traduce en diversas ventajas. La capacidad para llevar a cabo sesiones conjuntas entre las partes y el mediador, así como reuniones privadas individuales, ofrece un enfoque adaptable y personalizado. La duración de las sesiones y el propio procedimiento son maleables, lo que lo convierte en una alternativa ágil en comparación con los procesos judiciales rígidos. Igualmente,

la mediación permite que las partes sean coautoras de su acuerdo, lo que no solo aumenta la probabilidad de cumplimiento, sino que también promueve una mayor satisfacción con el resultado. En última instancia, la mediación ofrece a las partes la oportunidad de resolver sus conflictos de manera colaborativa y eficaz, facilitando la transición de estilos más individualistas a enfoques evolucionados de resolución de conflictos, como la colaboración y el compromiso.

La esencia de la mediación la constituyen, sin duda, los principios sobre los que se está consolidando, su importancia se encuentra en ser factores decisivos que dan forma a la práctica mediadora. Estos principios son el núcleo central que guía la mediación, sirviendo como base para construir el proceso y los acuerdos que las partes establecen en él. La Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles los recoge sistemáticamente en el Título II bajo la rúbrica “Principios informadores de la mediación”. Estos son: la voluntariedad y libre disposición (art. 6), la igualdad de las partes e imparcialidad de los mediadores (art. 7), la neutralidad (art. 8) y la confidencialidad (art. 9). Juntos con ellos se ubica también el art. 10 respecto a la disposición de las partes afirmando que:

- La organización de la mediación se ajustará a las preferencias de las partes involucradas.
- Durante el proceso de mediación, las partes se comprometen a interactuar entre sí siguiendo los principios de lealtad, buena fe y respeto mutuo.
- El compromiso de someterse a la mediación y el inicio de este proceso impiden que los tribunales conozcan las disputas relacionadas con la mediación, siempre y cuando la parte interesada lo alegue mediante una declinatoria.
- Es imperativo que las partes colaboren de manera continua y respalden la labor del mediador, manteniendo una deferencia adecuada hacia su desempeño.

La cuestión es que, tras la publicación de la citada, ley su art. 2 establece el ámbito de aplicación de la misma dejando claras las materias excluidas de su regulación, tales como la mediación penal, la mediación con las Administraciones públicas, la mediación laboral y la mediación en materia de consumo. La omisión de la mediación en estas áreas se justifica por la singularidad de cada caso o por el hecho de que en algunos sectores la mediación existe desde hace tiempo y en otros se regula mediante vías que superan el alcance de la ley como es el caso de la mediación laboral.

La mediación laboral encuentra su marco normativo en el ET, la Ley Reguladora de Jurisdicción Social y disposiciones convencionales como los Acuerdos sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales (ASAC) y convenios

autonómicos. Este enfoque regulatorio se alinea con la instauración y regulación de la negociación colectiva y el derecho de libertad sindical establecidos en la Constitución (artículos 37.1 y 2 y 28.1, respectivamente). Además, la mediación está sujeta a la normativa de la LRJS, asegurando la eficacia y ejecutividad de los acuerdos alcanzados, en cumplimiento de los objetivos de la Directiva 2008/52/CE.

Los Acuerdos Interprofesionales, como el ASAC VI, incorporan principios fundamentales al procedimiento de mediación, tales como oralidad, celeridad, concentración, contradicción, gratuidad y audiencia. Estos acuerdos promueven la gratuidad de los procedimientos de mediación, fortaleciendo su carácter preprocesal en ciertos casos. La Resolución de 10 de diciembre de 2020, que registra el ASAC VI, destaca principios rectores como la gratuidad, audiencia de las partes, celeridad, imparcialidad, contradicción, igualdad y respeto a los códigos éticos y legales. Ello no quiere decir que no se acoja a los principios vertebradores del proceso sino que habrá que añadirles, si fuera el caso, algún matiz.

Por ejemplo, respecto a la voluntariedad el art. 63 de la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la jurisdicción social establece que: “será requisito previo para la tramitación del proceso el intento de conciliación o, en su caso, de mediación ante el servicio administrativo correspondiente o ante el órgano que asuma estas funciones que podrá constituirse mediante los acuerdos interprofesionales o los convenios colectivos a los que se refiere el artículo 83 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, así como mediante los acuerdos de interés profesional a los que se refieren el artículo 13 y el apartado 1 del artículo 18 de la Ley del Estatuto del trabajo autónomo”.

Pero entonces... ¿Cómo reconciliar la voluntariedad con la existencia de una instancia de mediación obligatoria impuesta por ley? Aunque pueda parecer contradictorio, la obligación establecida se limita a la participación en una reunión de mediación con el objetivo de alcanzar un acuerdo. No existe la obligación de asistir a reuniones adicionales ni, por supuesto, de llegar a un acuerdo. Es crucial destacar que la falta de participación en reuniones posteriores no conlleva ninguna sanción para la parte renuente, ya que imponer penalidades socavaría por completo la naturaleza voluntaria del procedimiento.

Ya adelantamos que, en sede del SERCLA las partes deben comparecer cuando se requiera, aportando documentación solicitada y relevante, pudiendo actuar con asesores, con comunicación a la Comisión de Mediación. La comparecencia en los actos es obligatoria, salvo causa justificada, comunicándose a la otra parte para posponer el acto. En consecuencia, la falta de comparecencia del solicitante conlleva la conclusión del procedimiento con archivo de actuaciones, documentado en un acta. Si la otra parte no comparece, se considera el acto como intentado sin efecto, con acta correspondiente. La Presidencia dirige y modera los

debates, pudiendo dar por concluido el procedimiento con acuerdo previo de la Comisión de Mediación.

Otra cuestión sería el principio de intermediación. Realmente, la Ley 5/2012 no dice nada de forma expresa, pero si el objeto de la mediación resulta ser fundamentalmente solventar las discrepancias entre las partes estancadas por falta de una comunicación efectiva (entre otros motivos) poco sentido tendría no presuponer la presencia de las mismas durante el proceso. En el caso de la mediación individual, el trabajador debe participar personalmente en el procedimiento, ya que es el principal interesado y posee información crucial que contribuirá a la resolución del proceso. Además, en el artículo 16 del Reglamento del SERCLA se alude a esta característica de la mediación al indicar que las partes deben comparecer. Ahora bien, en ciertos Acuerdos Interprofesionales dentro del ámbito colectivo, se permite que las partes participen en el proceso personalmente o que envíen a sus representantes.

El procedimiento se ajusta a la voluntad de las partes, siempre bajo el respeto de reglas fundamentales que reflejan los principios de lealtad, buena fe y mutuo respeto, prohibiendo actitudes perjudiciales o desleales que puedan obstaculizar el proceso o afectar a la otra parte. Insultos y prácticas obstruccionistas no son tolerados. En este contexto, la destreza del mediador es crucial para orientar a las partes. Según el artículo 22 de la Ley 5/2012, el mediador tiene la facultad de concluir el proceso si una de las partes actúa de mala fe.

En relación con las fases del proceso, su número y contenido pueden variar según el modelo de mediación adoptado e incluso entre mediadores dentro de un mismo enfoque. El Título IV de la Ley 5/2012 diseña la estructura del procedimiento el cual siempre inicia previa solicitud de común acuerdo entre las partes - o a petición de una sola si hubiera pacto de sometimiento entre amas- que deberá ser presentada ante el Registro del Órgano Mediador correspondiente (art. 16). Una vez registrada la solicitud, el mediador o la institución de mediación convocarán a las partes para la sesión informativa tras recibir la solicitud, salvo acuerdo distinto. Durante la sesión, el mediador proporcionará detalles sobre posibles conflictos de interés, su perfil profesional, la naturaleza de la mediación, costos, procedimiento y consecuencias legales del acuerdo. Las instituciones pueden realizar sesiones informativas abiertas adicionales (art. 17). En el caso de que una de las partes no acuda injustificadamente se entenderá que desiste de la mediación solicitada.

Las partes inician la mediación con una sesión constitutiva, acordando aspectos clave como identificación, designación del mediador, objeto del conflicto, programa de actuaciones, costos, declaración de aceptación voluntaria, y detalles logísticos. Se registra un acta firmada por todas las partes y el mediador, indicando el inicio formal del proceso o, en caso de falta de acuerdo, que se intentó sin éxito (art.19). Durante el proceso se podrán gestionar comunicaciones simultáneas

informando a los interesados sobre las mismas, manteniendo la confidencialidad, y sin divulgar información o documentación sin autorización expresa de la parte correspondiente (art. 21).

Finalmente, el procedimiento de mediación puede concluir con un acuerdo entre las partes o finalizar sin acuerdo. La terminación puede ser por decisión de las partes, vencimiento del plazo acordado, posiciones irreconciliables u otras causas. Se devolverán los documentos a las partes, y los demás se archivarán durante cuatro meses. La renuncia del mediador o el rechazo de las partes terminará el procedimiento solo si no se nombra un nuevo mediador. El acta final, firmada por todas las partes y el mediador, reflejará los acuerdos o la terminación, entregándose un ejemplar a cada parte. Si alguna parte no firma, se hará constar en el acta (art. 22). De esta forma el resultado de la mediación podrá ser:

- Con avenencia: Cuando las partes consiguen llegar a acuerdo sobre el tema el litigio.
- Sin avenencia: Cuando no resulta posible llegar a ningún tipo de acuerdo.
- Intentada sin efecto: Por incomparecencia injustificada de la empresa.
- Archivo de actuaciones: por incomparecencia o desistimiento del solicitante.

2.1. Una adecuada comprensión del conflicto como punto de partida común

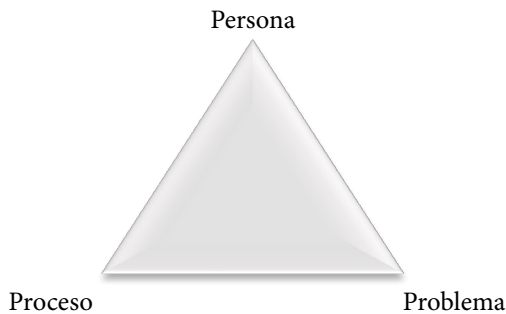
El término “conflicto”, en cualquier contexto, generalmente se percibe de manera negativa; sin embargo, la experiencia nos enseña que cada conflicto representa una oportunidad para mejorar y transformar las expectativas de una situación. Los conflictos son inevitables y forman parte natural de la vida. Además, el conflicto es un proceso que influye en las actitudes y comportamientos de las partes involucradas. Se manifiesta como disputas que surgen debido a antagonismos o incompatibilidades entre dos o más partes, resultado de diversas valoraciones, intereses, instintos, emociones, creencias, entre otros factores. Estos desacuerdos pueden abordarse de diversas maneras, desde la negociación hasta la violencia, dependiendo de las respuestas que las partes elijan para enfrentar el conflicto. En última instancia, cada conflicto presenta una oportunidad para el crecimiento y el cambio, permitiendo a las personas mejorar su comprensión mutua y encontrar soluciones constructivas para los desafíos que enfrentan.

En esta línea, es esencial entender que el conflicto en sí mismo no debería llevar consigo una connotación negativa, ya que puede manifestarse de maneras tanto positivas como negativas. La clave radica en la gestión que se haga de este conflicto. Se define el conflicto como una confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes, y se destaca que esta confrontación no

necesariamente debe ser vista de forma negativa, ya que los conflictos también tienen aspectos positivos que pueden conducir a un desarrollo beneficioso para todas las partes involucradas. Cuando un conflicto resulta perjudicial para alguna o todas las partes afectadas, esto indica que el conflicto no ha sido manejado adecuadamente. La gestión inadecuada puede llevar a un enfrentamiento dañino. En última instancia, la forma en que se aborde y gestione el conflicto determina si este se convierte en una fuerza constructiva que promueva el entendimiento y el crecimiento, o si degenera en un enfrentamiento perjudicial para todas las partes involucradas.

Sin duda, la adecuada comprensión del conflicto requiere el entendimiento de los elementos que lo componen. Ante todo, muy convenientemente debemos delimitar la magnitud del problema, conocer a las personas involucradas y los afectados para posteriormente examinar el papel que desempeñan, sus interacción y la influencia que ejercen en el proceso.

Figura 3. Esquema comprensión para la comprensión del conflicto.



Fuente: Lederach. "Enredos, Pleitos y Problemas: Una Guía Práctica para Ayudar a Resolver Conflictos." Ediciones Clara-Semilla, Guatemala 1992.

Cabe matizar que, cuando hacemos referencia a las personas, nos estamos dirigiendo a aquellas que están directa o indirectamente vinculadas al conflicto, abarcando no solo a las partes involucradas directamente, sino a todos aquellos que podrían verse afectados de alguna manera. En este sentido, resulta favorable referirse a estos individuos como "agentes" en lugar de "actores" para evitar confusiones con el término "actor procesal". Aunque tanto el agente conflictual como la parte tienen un interés jurídicamente protegido (y, por ende, una acción), el concepto de agente conflictual puede ser más amplio que el de parte. Este término puede aplicarse incluso cuando el individuo no es titular de ninguna acción jurídica,

pero sus acciones u omisiones, presentes o futuras, influyen en el desarrollo y la resolución del conflicto¹.

Asimismo, la dimensión personal del conflicto se encuentra vinculada a los aspectos psicológicos y subjetivos legítimamente experimentados por cada individuo. Esta respuesta común conlleva a la personalización del conflicto, centrando la atención en la persona percibida como desafiante en lugar de abordar las cuestiones fundamentales que generan la discordia. Este enfoque tiende a intensificar y polarizar el conflicto, dando lugar a posturas cada vez más extremas².

De otro lado, al emplear el concepto de “proceso”, nos referimos a la evolución de un conflicto y, especialmente, a la forma en que las personas buscan resolverlo. Este aspecto implica considerar el poder, determinando quién tiene influencia y quién carece de capacidad para tomar decisiones. El poder puede ser visto como un objetivo específico que implica la capacidad de coacción para influir en algo o alguien y lograr sus propósitos³. Si el conflicto supone una prueba de potencial entre partes opuestas, el acuerdo solo será factible si cada contendiente es consciente de su fuerza relativa. No obstante, este conocimiento a menudo solo se obtiene a través del conflicto, cuando no existen otros mecanismos aparentes para probar la autoridad de los contendientes.

Sin embargo, el conflicto, como fenómeno social, no solo constituye una prueba de potencialidad entre partes en disputa, sino también un entorno en el cual se establecen conexiones fundamentales. En este contexto, durante el desarrollo del conflicto, las partes tienen la oportunidad de generar y ajustar normas comunes que reflejen sus interacciones y circunstancias cambiantes. Cuando la fuerza entre las partes es relativamente igual, surge la tendencia a buscar que la otra adopte sus propias estructuras organizativas, buscando así igualar tácticas combativas. Este proceso, además de propiciar una evaluación más precisa de la fuerza relativa entre las partes, funciona como un mecanismo equilibrador que contribuye a mantener y consolidar las sociedades. En última instancia, el conflicto no solo revela las dinámicas de poder, sino que también sirve como catalizador para la adaptación y reconfiguración de las normas sociales, desempeñando un papel integral en la evolución y cohesión de las comunidades⁴. De este modo, la confrontación puede propiciar la unión de individuos o grupos que, en circunstancias distintas,

1 Vid. BANDIERI, L. M., “Análisis del conflicto”, en AA.VV Soletto Muñoz, H y Otero Parga, M (Cords.) *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*, Tecnos, Madrid, 2007, págs. 61-69.

2 LEDERACH, J. P., *Enredos, pleitos y problemas... op. cit.*, pág. 17.

3 REDORTA, J., MERCADO MALDONADO, A. y GONZÁLEZ VELÁZQUEZ, G., “La Teoría del Conflicto en la Sociedad Contemporánea”, *Espacios Públicos*, vol. 11, núm. 21, 2008, págs. 196-221.

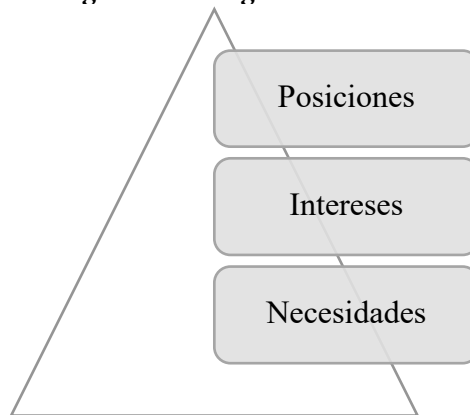
4 CASTRO ÁLVAREZ, F., “Conflicto como motor de cambio y su impacto en la Cultura de Paz.” *Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, núm.1.1, 2018, págs. 61-78.

permanecerían separados. En aquellos conflictos donde los intereses de los participantes desempeñan un papel central, se generan asociaciones y coaliciones temporales en lugar de formaciones permanentes o altamente cohesionadas.

En este contexto, el “problema” se refiere a las discrepancias fundamentales que distancian a las personas, constituyendo lo que podríamos denominar el conflicto en sí mismo. Aquí habría que distinguir entre el conflicto innecesario como aquel al que caracteriza una comunicación deficiente, la percepción errónea del propósito o proceso, la falta de información y los estereotipos y, por otro lado, la esencia auténtica de un conflicto que se fundamenta en las diferencias esenciales, en cuestiones y puntos específicos de incompatibilidad, tales como: los variados intereses, necesidades y deseos de cada individuo y las posibles divergencias de opinión respecto al camino a seguir⁵.

La metáfora visual del iceberg se emplea como herramienta conceptual para reflexionar sobre la relación entre el conflicto y la disputa. En la parte superior del iceberg, la porción que sobresale en la superficie, situamos la disputa, lo que es evidente; no obstante, somos conocedores de que su contenido no se limita únicamente a lo que se presenta a nuestra observación⁶. Visualmente, este modelo nos ayuda a representar la limitada visibilidad que tenemos del conflicto al observar la disputa. Junto con ello, es imperativo reconocer que en la disputa se condensan y concentran todos los elementos que abarcamos bajo la categoría de “intereses”⁷.

Figura 4. Triángulo de la satisfacción



Fuente: Acland A. F. (1990). *A Sudden Outbreak of Common Sense - Managing Conflict through Mediation*. London: Hutchinson Business Books.

5 LEDERACH, J. P., Enredos, pleitos y problemas... *op. cit.*, pág. 17.

6 ARÉCHAGA, P, BRANDONI, F y FINKELSTEIN, A., *Acerca de la Clínica de Mediación: relato de casos*, *Revista Interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos*, Buenos Aires, Argentina, (Ed.) Galerna 2004, pág. 30.

7 BRANDONI, F., “Apuntes sobre los conflictos y la mediación”, *Revista Interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos*, Buenos Aires, Argentina, (Ed.) Galerna, 2005, págs. 1-9.

Además, establece una práctica distinción entre elementos tangibles y materiales, denominados como “intereses negociables”, y elementos inmateriales, denominados como “necesidades no negociables”. Los primeros son expresados a través de posiciones visibles y forman parte de la porción superior del iceberg, que es fácilmente perceptible y se exterioriza. Estos aspectos suelen ser parte de las negociaciones y se ven reflejados en los acuerdos resultantes. Mientras que, los segundos comprenden elementos más abstractos y fundamentales, como la identidad, aspectos psicoemocionales y la historia del conflicto. Estos elementos inmateriales residen en la dimensión subacuática del iceberg, que no siempre se manifiesta con claridad pero acorde con lo expuesto, este enfoque sugiere que la comprensión y consideración de estas dimensiones subacuáticas contribuyen a la solidez y durabilidad de los acuerdos, generando resultados más robustos en la resolución del conflicto⁸.

Veámoslo de esta forma;

La posición en un conflicto refleja la postura expresa de cada participante, es decir, lo que cada individuo demanda, y es precisamente de estas posiciones contrapuestas de donde surge el conflicto. En la búsqueda de una solución que permita alcanzar los objetivos de cada parte en un contexto de equilibrio justo, se deben tener en cuenta estas posiciones, que cada participante comunica, ya sea de forma oral o escrita. Sin embargo, resolver un conflicto no implica considerar las posiciones de manera aislada, ya que al representar la voluntad unilateral de cada parte, expresada en términos y condiciones específicos ya que, abordarlas de forma individual podría llevar, en ocasiones, al estancamiento. Por esta razón, resulta necesario vincular el concepto de posición a los de interés y necesidad para una gestión positiva del mismo.

Entonces, cuando de las partes involucradas se reúnen en un entorno interactivo y analítico, experimentan un cambio significativo en su comprensión de la naturaleza del conflicto aunque inicialmente se haya caracterizado el conflicto como basado en intereses tangibles. De esta forma se hace evidente que sus raíces se encuentran en valores y necesidades más profundas, como la defensa de la cultura, la identidad o la búsqueda de un trato igualitario. Además, mientras que las disputas basadas en intereses pueden resolverse mediante técnicas de arbitraje, las disputas arraigadas en necesidades reflejan demandas no negociables relacionadas con valores y necesidades humanas fundamentales. Es más, la falta de capacidad para negociar en una de las partes puede llevar a la supresión temporal de estas demandas, resultando en lo que se conoce como conciliación, pero no necesariamente en una resolución completa del conflicto⁹.

8 LUNA-BERNAL, A. “Perspectivas y actitudes hacia los conflictos: resolución, gestión, transformación, disolución.” *Sincronía*, núm.74, 2018, págs.178-204.

9 *Vid in extenso* BURTON, J., “La resolución de conflictos como sistema político.” *Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia*, 2000.

En el proceso de mediación, cada participante ingresa con una posición que, en su mayoría, se origina en un contexto emocional. Estas posiciones, al ser negociadas directamente, a menudo resultan en un estancamiento, ya que no siempre reflejan los intereses fundamentales de las partes involucradas en el conflicto.

El mediador, a través de preguntas hábiles centradas en las necesidades, guía a las partes para que abandonen progresivamente sus posiciones iniciales. Este enfoque revela áreas de interés común y las necesidades subyacentes de cada parte. A medida que se desciende en la pirámide de negociación, surgen áreas compartidas de valores e intereses, destacando, de manera crucial, las necesidades fundamentales compartidas en un nivel más profundo. Este proceso ayuda a superar los puntos muertos tradicionales y a establecer una base sólida para la construcción de soluciones mutuamente beneficiosas¹⁰.

2.2. Concepto de conflicto laboral

Es relevante destacar que las disciplinas abordan el conflicto de maneras variadas, fragmentando la realidad, y, como resultado, los enfoques para abordar el conflicto pueden variar según la disciplina que lo examine. Cada disciplina, en función de sus requisitos particulares, definirá y delimitará el conflicto de acuerdo con sus propias necesidades¹¹.

Desde este punto de vista, la mediación laboral abarca un ámbito que trasciende la mera definición jurídica del conflicto y, es que, diversas acciones por parte de empleados y empleadores pueden ser respuestas a situaciones objetivas de conflicto, sin necesariamente encajar estrictamente en la categoría de conflicto laboral. En cuanto a la clasificación, se distinguen los conflictos colectivos e individuales, siendo la diferencia fundamental que el conflicto colectivo afecta a los intereses generales del grupo de trabajadores, mientras que el conflicto individual se centra en intereses particulares.

Un conflicto se considera colectivo cuando surge en una relación laboral colectiva que involucra al empresario o a una asociación empresarial y a los representantes de un grupo de trabajadores. Estos criterios se cumplen únicamente en la negociación colectiva laboral, conforme al art. 37.1 CE, y en la relación de representación establecida por el artículo 129 de la misma. Es importante tener en cuenta que, aunque las fuentes de conflicto de la relación individual se trasladan a las relaciones colectivas, su operación difiere según sus objetivos y la actividad

10 TONY WHATLING M., «Comprar lo que vendemos importa» ¿Aplican los mediadores sus conocimientos a sus propios conflictos?, *Revista de Mediación*, vol. 8, núm. 1, 2015, págs. 12-22.

11 BRANDONI, F., «Apuntes sobre los conflictos y... *op. cit.*

que desempeñan¹². Esta noción se distancia del conflicto individual, que, aunque involucre a múltiples trabajadores, sigue siendo considerado como un conflicto “plural”. Además, en lo referente a los conflictos individuales, la normativa requiere la tentativa de conciliación como condición previa al proceso; por otro lado, en lo que respecta a los conflictos colectivos, se establecen diversas vías de autocomposición¹³.

En cualquier caso, en todo conflicto hay un componente de racionalidad y de emociones¹⁴. Dicho de otra forma; en todo conflicto jurídico se manifiesta un conflicto de intereses, y viceversa, ya que un conflicto de intereses puede dar lugar a un conflicto jurídico. Ahora bien, según la pretensión del conflicto o la finalidad, se entiende que los conflictos jurídicos son aquellas discrepancias relacionadas con la aplicación o interpretación de una norma o regulación existente¹⁵ y que surgen sobre la aplicación o interpretación de una norma estatal, convenio colectivo o práctica de empresa¹⁶. Y, que los conflictos de intereses surgen en la negociación de un convenio colectivo, durante su vigencia, o sobre materias que no se tratan en el mismo¹⁷.

En estos últimos, la disputa busca la adecuada regulación de las condiciones laborales, ya sea a través de la implementación de una nueva norma o la modificación de la existente¹⁸. Ahora bien, es importante destacar que el conflicto de intereses no siempre se convierte en un conflicto colectivo, ya que la negociación puede ofrecer vías para conciliar los distintos intereses. Por ende, la clave distinción entre el conflicto jurídico y el de intereses radica en que el primero surge de la interpretación o aplicación de una norma, mientras que el segundo se resuelve mediante un acuerdo entre las partes, plasmado en una norma convencional¹⁹.

12 Vid. MARTÍN VALVERDE, A. “Medios no judiciales de solución de los conflictos laborales: caracterización general”, *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, (Ed.) Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Madrid, 2016, pág. 18.

13 SOLETO MUÑOZ, H., “Mediación Laboral. Mediación comunitaria”, en AA.VV. Soletto Muñoz, H y Ortero Parga, M.M. (Coords.) *Mediación y solución de conflictos: habilidades para una necesidad emergente*, Madrid, Tecnos, 2012, págs. 331-344.

14 HINOJOSA SEGOVIA, R., *Sistemas de Solución Extrajudicial de Conflictos*, (Ed.) Universidad Ramón Areces, Madrid, 2006, pág. 167.

15 DEL REY GUANTER, S., *La Resolución Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales*, (Ed.) Consejo Andaluz de Relaciones Laborales Consejería de Trabajo Junta de Andalucía, 1992, pág. 36.

16 Vid. HINOJOSA SEGOVIA, R. *Sistemas de Solución Extrajudicial de...* *op. cit.*, págs. 166 y ss.

17 DEL REY GUANTER, S., *La Resolución Extrajudicial de Conflictos...* *op. cit.* pág. 190.

18 *Ibidem.* pág. 43.

19 Vid. PÉREZ GUERRERO, M. L, SEPÚLVEDA GÓMEZ, M, CALVO GALLEGOS, F y RODRÍGUEZ PIÑERO ROYO, M., “Balance del sistema extrajudicial de resolución de conflictos de Andalucía (Sercla)”, *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 154, 2020, págs. 121-158.

En este contexto, aunque la mediación desempeña un papel crucial en los conflictos de intereses, en los conflictos jurídicos, su protagonismo se ve desplazado por el arbitraje, siendo más adecuado para abordar cuestiones de esa índole²⁰. Así pues, el ámbito de los conflictos jurídicos, el Estado se reserva la heterotutela, manifestando un interés directo en la aplicación de las normas y su interpretación. En consecuencia, la resolución de las discrepancias se lleva a cabo a través de la jurisdicción de los tribunales establecidos según el artículo 117 de la CE²¹.

Por último, no conviene perder de vista que la defensa de los intereses de trabajadores y empresarios constituye la esencia de la autonomía colectiva, ya que salvaguardan los intereses de sus respectivos grupos profesionales mediante acciones colectivas. Este enfoque da lugar a conflictos colectivos, que buscan obtener las mejores condiciones de acuerdo a sus intereses, ya sea mediante negociaciones o gestionando la discrepancia a través de medidas de conflicto colectivo²².

Ciertamente, los conflictos surgen debido a la confrontación de intereses, percepciones y actitudes entre las partes involucradas, ya sean empresarios y trabajadores u otros actores en distintos contextos. Esta tensión es inherente a las relaciones humanas y, en particular, en el ámbito laboral, donde las diferencias en recursos, poder, identidad y valores pueden generar desacuerdos significativos. En el trasfondo de estas disputas se encuentra una lucha por encontrar soluciones que se alineen con los intereses de cada parte, lo que puede abordarse desde distintas perspectivas, ya sea como conflictos jurídicos, que implican la interpretación y aplicación de normativas, o como conflictos de intereses, relacionados con la modificación de dichas normativas para adecuarlas a las necesidades de las partes involucradas²³.

Como vemos, los conflictos laborales se sitúan en el ámbito de los conflictos privados, ya que el derecho laboral regula las relaciones laborales entre empresarios y empleados, con un contenido esencialmente particular. Además, es importante destacar que en este contexto se admiten mecanismos de autotutela, como la huelga y medidas de conflicto colectivo, como el cierre patronal, que están regulados en la Constitución Española, específicamente en los artículos 28.1 y 37.2, donde se reconocen los derechos para llevar a cabo estas actividades. Por consiguiente, al estar dentro del ámbito del Derecho Privado, los conflictos laborales pueden

20 DEL REY GUANTER, S., *La Resolución Extrajudicial de Conflictos... op. cit.* pág. 26.

21 MORENO VIDA, M.N., "Las especialidades de los procedimientos autónomos de solución de conflictos laborales en el sector público: personal laboral", *Temas Laborales*, núm.154, 2020, pág. 159 y 194.

22 *Vid.* PÉREZ GUERRERO, M. L, SEPÚLVEDA GÓMEZ, M, CALVO GALLEGO, F y RODRÍGUEZ PIÑERO ROYO, M., "Balance del sistema extrajudicial de resolución... *op. cit.*

23 FERNÁNDEZ-RÍOS, M., *Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 1996.

resolverse de forma privada o a través de los órganos del orden jurisdiccional social²⁴.

Los medios de lucha utilizados en estas discrepancias son las medidas de conflicto colectivo establecidas por trabajadores y empresarios (artículo 37.2 CE) y la huelga (artículo 28.2 CE). A diferencia del conflicto colectivo, las medidas de conflicto colectivo son herramientas mediante las cuales las partes implicadas presionan a la otra parte o a terceros para que la solución al problema les beneficie. La huelga, como medida de conflicto colectivo, surge posteriormente al conflicto y es el medio de presión laboral más utilizado para lograr que el comportamiento del empresario satisfaga los intereses colectivos de los trabajadores²⁵. Este medio indirecto de solución de controversias busca neutralizar el enfrentamiento ejerciendo presión sobre el empresario, y es precisamente este aspecto el que lo diferencia de la conciliación, mediación y arbitraje, que son medios extrajudiciales de resolución pacífica de conflictos. En suma, la huelga, más que un medio de solución de conflictos es, en realidad un instrumento²⁶ que puede añadir más tensiones.

3. El auge de la mediación online tras la pandemia del Covid-19

Un desafío adicional supone la extensión de la mediación online desde la pandemia del COVID- 19 puesto que ya de entrada, no existe una definición legalmente establecida de lo que se entiende por mediación en línea. Ni la Ley de Mediación Civil y Mercantil, ni el Real Decreto del 13 de diciembre de 2013 proporciona una definición precisa de la mediación en línea, limitándose a referirse a la mediación realizada a través de medios electrónicos. Por lo tanto, es necesario elaborar un concepto basado en los preceptos mencionados: el artículo 24 y la Disposición Adicional Primera de la Ley de Mediación junto con lo establecido en el artículo 1 del mismo texto legal que define la mediación. Así, podemos entender la mediación en línea como un proceso de resolución y gestión de conflictos en el cual dos partes, con la asistencia de un mediador, dialogan sobre su problema o disputa a distancia en un entorno virtual facilitado por medios electrónicos, con el objetivo de llegar a un acuerdo de manera voluntaria y autónoma²⁷.

Asimismo, las restricciones establecidas por las autoridades sanitarias, llevaron a los responsables del SERCLA a ajustar su funcionamiento para garantizar su eficacia. En este sentido, se implementó una experiencia piloto para llevar a cabo

24 Vid. SOLETO MUÑOZ, H., "Mediación Laboral... *op. cit.*

25 Vid. PÉREZ GUERRERO, M. L, SEPÚLVEDA GÓMEZ, M, CALVO GALLEGO, F y RODRÍGUEZ PIÑERO ROYO, M., "Balance del sistema extrajudicial de resolución... *op. cit.*

26 YSÀS, P., "Huelga laboral y huelga política España, 1939-75". *Ayer*, núm. 4, 1991, págs. 193-211.

27 TALAVERA HERNÁNDEZ, J.A., "La figura del Mediador en la Mediación online", *Revista Aranzadi de derecho y nuevas tecnologías*, núm.38, 2015, págs. 203-230.

sesiones seguras de mediación virtual, ya que las presenciales no eran viables dadas las circunstancias. El CARL la denomina como Resolución de Disputas en Línea (ODR, por sus siglas en inglés) y la presenta como un nuevo servicio disponible²⁸.

Para ello el CARL ha desempeñado un papel fundamental en facilitar la transición hacia las actuaciones en línea. En este sentido, ha creado una Guía detallada para la solicitud, tramitación y realización de mediaciones laborales en el SERCLA. Asimismo, ha establecido en su portal web un espacio dedicado para proporcionar toda la información pertinente sobre estas nuevas modalidades de actuación. Se han desarrollado documentos informativos abordando posibles problemas técnicos en las mediaciones telemáticas, la presentación electrónica de escritos para iniciar el acto de mediación, y la preparación electrónica de apoderamientos “Apud Acta”. En estos casos, para iniciar el proceso de mediación, se convoca a las partes preferiblemente a través de la plataforma Notific@, desde donde se gestionarán todas las comunicaciones y citaciones. La verificación de la identidad, tarea a cargo del secretario/a, constituye otro aspecto crítico en este procedimiento. Conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), la grabación se eliminará de inmediato tras la firma digital del acta que concluye el procedimiento.

Las pautas para la realización de sesiones en línea se detallan en el documento “Indicaciones para el desarrollo de la actividad mediadora en su modalidad online”²⁹. Este documento establece la duración de las sesiones, fijando un mínimo de 60 minutos para mediaciones individuales y 90 minutos para las colectivas. Desde el punto de vista técnico, se especifica que las sesiones deben llevarse a cabo en la plataforma Zoom. El secretario/a registra los datos de los participantes como acta de constitución y detiene la grabación posteriormente. Dicha grabación se custodia en los servicios administrativos del SERCLA y se elimina después de la firma y el envío del acta a las partes. Además, en el primer punto se establece que para dar inicio al proceso de Mediación Online, se deben considerar los siguientes aspectos:

- a) En caso de que la parte promotora indique la modalidad online en su escrito de inicio, este será el procedimiento a seguir sin excepción, citándose directamente a dicha Mediación Online. Esto se hará sin perjuicio de lo mencionado en el apartado c).
- b) Si la modalidad no está explícitamente marcada en el escrito inicial, ambas partes serán citadas simultáneamente para la mediación en línea. Se adjuntará un escrito de inicio a la parte promovida y se enviará a

28 SEPÚLVEDA GÓMEZ, M y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., “Balance del sistema extrajudicial de resolución de conflictos de Andalucía (SERCLA).” *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm.154, 2020, págs. 121-158.

29 Disponible en el siguiente enlace web: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaytrabajoautonomo/areas/relaciones-laborales/organos-dialogo/carl.html>.

ambas partes un documento indicando que, en caso de no recibir respuesta, se presumirá que se acepta la modalidad online y la cláusula de tratamiento de datos personales.

- c) La no aceptación expresa de la modalidad online por alguna de las partes debe comunicarse con al menos 48 horas de antelación al acto de mediación. En este caso, la participación presencial se llevará a cabo desde la sede correspondiente, siguiendo el protocolo COVID establecido para dicha sede, sin perjuicio de que la otra parte o partes participen de forma online.
- d) Si ambas partes no aceptan la modalidad de Mediación Online, esta se celebrará de manera presencial de manera excepcional, siempre que sea posible según las reglas de aforo máximo. En caso de no cumplirse este requisito, el procedimiento concluirá por la imposibilidad de su celebración, emitiéndose una certificación al efecto por parte de los servicios administrativos del Sistema.
- e) La intervención de la comisión de conciliación mediación se realizará preferentemente de forma online, con el objetivo de facilitar el mayor aforo posible.

Y, es que, la mediación online implica el uso de herramientas tecnológicas como gestores documentales y salas de videoconferencia seguras para facilitar la gestión de conflictos en línea. Los mediadores deben desarrollar habilidades adaptadas al entorno digital, incluyendo técnicas tradicionales de mediación y manejo emocional en línea. Además de desafíos técnicos, como la conectividad y la falta de familiaridad con la tecnología, la mediación electrónica también enfrenta obstáculos relacionados con la confianza de los participantes y la interpretación del lenguaje corporal en un contexto virtual. A pesar de estos desafíos, la mediación electrónica es una realidad en desarrollo que ofrece oportunidades significativas en el campo de la gestión de conflictos y la informática jurídica. Adaptarse a estas nuevas formas de mediación implica no solo dominar las herramientas tecnológicas, sino también cultivar habilidades emocionales y comunicativas específicas para el entorno digital³⁰.

La mediación online, si bien ofrece beneficios en términos de accesibilidad y conveniencia, no está exenta de desafíos. La falta de comunicación no verbal completa y la posible pérdida de matices emocionales son aspectos a considerar. Además, la dependencia de la tecnología introduce la posibilidad de interrupciones y problemas técnicos, lo que podría afectar la calidad de la mediación. La privacidad también es una preocupación, a pesar de las medidas de seguridad implementadas en las plataformas en línea. La gestión de emociones, fundamental en procesos de

30 FRANCO CONFORTI, O., "Mediación electrónica (e-mediación)", *Diario La Ley*, 2015, págs. 6-13.

mediación, puede volverse más compleja cuando la interacción se limita a través de pantallas. La falta de una conexión personal tangible entre el mediador y las partes puede afectar la efectividad del proceso. Además, la brecha digital y las diferencias en la competencia tecnológica pueden contribuir a desigualdades en la participación. La mediación online podría no ser la opción más adecuada si no se abordan estas disparidades. En última instancia, la mediación en línea puede ser eficaz en muchos casos, pero es esencial sopesar cuidadosamente sus ventajas y desventajas, evaluando la idoneidad de esta modalidad para las necesidades específicas de las partes involucradas en el conflicto.

CAPÍTULO 3

LA IDONEIDAD DE LA MEDIACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESCUELGO. ESPECIAL ATENCIÓN AL SERCLA

1. Contextualización

En el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía¹, el Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales (SERCLA) fue establecido en 1996 a través de un acuerdo interprofesional suscrito entre la Confederación Empresarial de Andalucía y los sindicatos UGT y CC.OO. Este sistema, respaldado por el Gobierno de Andalucía, inició su funcionamiento en enero de 1999 y está vinculado al Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, desempeñando un papel significativo en la gestión de disputas laborales en la región.

En este sentido, el SERCLA ha emergido como una alternativa atractiva, facilitando que las decisiones adoptadas frente a conflictos laborales se cimenten en el diálogo y la convergencia entre los protagonistas fundamentales: los agentes económicos y sociales. Este enfoque, intrínseco a las particularidades de nuestras relaciones laborales, se sustenta en dos principios esenciales: el reconocimiento del conflicto y la legítima pluralidad de intereses, así como la necesidad ineludible del diálogo, acuerdo y participación como vías fundamentales para la resolución y conciliación de dichos intereses divergentes².

En su ámbito de competencia abarca una amplia gama de conflictos laborales, tanto colectivos como individuales. Entre sus funciones se incluye la resolución de controversias relacionadas con la interpretación y aplicación de normas jurídicas, convenios o acuerdos de empresa. Además, interviene en situaciones como conflictos previos a la vía judicial, durante el período de consultas, en negociaciones para inaplicar condiciones de trabajo, en negociación colectiva sin acuerdo, entre

1 Ex art. 3 del Reglamento/SERCLA.

2 *Vid.* Informes y Documentos “El sistema de resolución extrajudicial de conflictos laborales de Andalucía (SERCLA) en 2017”, *TEMAS LABORALES* núm. 144, 2018, págs. 153-181.

otros³. También tiene competencia para resolver conflictos individuales, abordando temas como clasificación profesional, movilidad, permisos, vacaciones, reducción de jornada por conciliación, y otras reclamaciones económicas derivadas de estas situaciones⁴.

El Acuerdo de Concertación Social de Andalucía, específicamente en su apartado 3, reconoce al SERCLA como una herramienta eficaz para la resolución de conflictos colectivos, destacando su enfoque en el diálogo para promover la paz laboral. Asimismo, este acuerdo contempla la posibilidad de expandir la competencia del SERCLA para abordar también conflictos individuales. El SERCLA aborda principalmente dos tipos de conflictos: los conflictos jurídicos, relacionados con la aplicación e interpretación de normas establecidas, y los conflictos de intereses, que se centran en las condiciones de empleo. Estos últimos pueden ser presentados como “conflictos generales” cuando las partes buscan la intervención del SERCLA debido a un estancamiento en las negociaciones, o como “conflictos previos a huelga” cuando la falta de acuerdo ha llevado a una amenaza de huelga.

En cuanto a la motivación en el año 2022⁵, se observa que los procedimientos relacionados con la aplicación e interpretación de convenios representaron el 41% del total. Les siguieron los derivados de la negociación de convenios, que constituyeron el 31.95%, y los vinculados a la aplicación e interpretación de normas, que se cifraron en un 14.30%. En contraste, los casos relacionados con el impago de salarios representaron solo el 0.60% del total, continuando una tendencia a la baja en comparación con años anteriores.

Los procedimientos relacionados con la negociación de convenios abarcaron el 18% de los expedientes presentados. Aquellos motivados por despidos colectivos y plurales representaron el 1.28%, mientras que los derivados del incumplimiento de acuerdos en el ámbito del SECLA constituyeron el 2.03% de los conflictos interpuestos. De los 608 expedientes tramitados efectivamente, se logró la firma de 207 acuerdos.

En lo referente a los promotores, el 77.06% de los expedientes con tramitación efectiva fueron impulsados por promoción sindical. CC.OO y UGT, firmantes del Acuerdo constitutivo del sistema, presentaron el 57.42% del total, mientras que otros sindicatos aportaron el 19.63%. Un 13.53% de los expedientes fueron interpuestos por representantes unitarios de los trabajadores, y las empresas presentaron solo el 0.16% de los conflictos⁶.

3 Ex. art. 2 del Reglamento de funcionamiento y procedimiento del sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales de Andalucía.

4 Ex. art. 4 del Reglamento/SERCLA.

5 *Vid.* también el Anexo 1.

6 Memoria de actuaciones 2022 del CARL. Informes anuales de Negociación Colectiva y SERCLA. Disponible en el siguiente enlace web: https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2023-06/Memoria_CARL_2022_Definitiva.pdf.

2. Estudio particular de la aplicación del proceso genérico para el conflicto de descuelgue

Recordemos a modo de síntesis que, el proceso de inaplicación convencional se inicia cuando la dirección de la empresa comunica el inicio de las consultas a los trabajadores o a sus representantes, conforme al art. 41.4 del ET, referenciado por el art. 82.3 del mismo. Antes de esto, la dirección debe informar a los trabajadores o sus representantes sobre su intención de iniciar dicho procedimiento, lo que activa la constitución de la comisión representativa de los trabajadores. Esta comisión debe formarse en un plazo de 7 días (o 15 días si alguno de los centros afectados no cuenta con representantes) a partir de la fecha de la comunicación. Una vez establecida la comisión representativa de los trabajadores o transcurrido el plazo para su formación, la dirección de la empresa notifica el inicio del período de consultas a los representantes de los trabajadores. La autoridad para iniciar este proceso recae en el empresario, aunque algunas regulaciones reglamentarias podrían sugerir la posibilidad de que ambas partes lo inicien⁷.

Lo importante, a efectos de este es trabajo es que, al inicio del periodo de consulta podrán las partes acudir al procedimiento de conciliación-mediación en el SERCLA a los efectos de lo establecido en el art. 41.4 ET y en sustitución del indicado periodo de consultas. Además, “si una vez iniciado el procedimiento de inaplicación surgieran discrepancias y éstas no se hubiera sometido a la Comisión Paritaria del Convenio o en ésta no se hubiera llegado a un acuerdo, las partes someterán dichas discrepancias al procedimiento de conciliación-mediación en el SERCLA”. Finalmente, “en el caso de no llegarse a un acuerdo en dicho acto de conciliación-mediación, las discrepancias se someterán al procedimiento arbitral previsto en el Título III del presente Reglamento, si así lo deciden las partes de común acuerdo en ese momento o constase compromiso previo de todas las partes de someter las discrepancias a un arbitraje vinculante en virtud de lo establecido en el art. 82.3 de la LET”⁸.

Tras la implementación del nuevo Reglamento de funcionamiento y procedimiento del SERCLA el 1 de marzo de 2022 - en adelante Reglamento/SERCLA- , la Comisión de Seguimiento de dicho Sistema determinó establecer un plazo hasta el 1 de mayo de este año para facilitar la presentación telemática de solicitudes de mediación. Este proceso podía llevarse a cabo tanto a través de la Oficina Virtual del SERCLA como mediante las plataformas de Presentación Electrónica General de la Junta de Andalucía y del Estado. A partir del 1 de mayo y en consonancia con lo establecido en el artículo 18.1 del mencionado Reglamento, las solicitudes de mediación para los sujetos legalmente obligados a relacionarse electrónicamente con la Administración deberán presentarse de manera obligatoria

7 SÁEZ LARA, C., “Descuelgue convencional y arbitraje... *op. cit.*”

8 Ex. art. 30 del Reglamento/SERCLA.

únicamente a través de la Oficina Virtual del SERCLA. En caso de no utilizar esta única forma de presentación, los servicios administrativos procederán a realizar un apercibimiento para que se realice de acuerdo con los procedimientos adecuados.

En cualquier caso, la mediación, como proceso, requiere cumplir con garantías y seguir diversas etapas. Al referirnos a las garantías, nos referimos a normas que todos los participantes, incluido el mediador, deben respetar. En ausencia de regulación específica, se recurre al derecho común para establecer estas normas⁹. En cuanto a la flexibilidad, siempre que se respeten los principios fundamentales de voluntariedad y confidencialidad, las reglas de procedimiento pueden aplicarse con libertad¹⁰.

Dicho esto, en otro orden de cosas, tras dejar constancia de la necesidad de contar con unas reglas mínimas como garantía para las partes y en aras de facilitar el desarrollo adecuado de la mediación¹¹, podemos centrarnos en las fases del proceso.

La presentación de escritos y documentos destinados al SERCLA puede llevarse a cabo en: a) de forma presencial en los registros del SERCLA ubicados en las distintas sedes provinciales del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales y b) de forma telemática, a través de la presentación electrónica general de la Junta de Andalucía. Una vez registrada la solicitud, el mediador o la institución de mediación convocarán a las partes para la sesión informativa tras recibir la solicitud, salvo acuerdo distinto. Al recibir el escrito de inicio en el marco del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales (SERCLA), se verifica la suficiencia del poder de representación, requiriendo la subsanación de defectos u omisiones en un plazo de cinco días hábiles, con la consecuencia de archivo de las actuaciones en caso de incumplimiento. También se inadmiten escritos sobre materias fuera de la competencia del SERCLA en ese mismo plazo. Se notifica a todas las partes interesadas el escrito de inicio, citándolas para comparecer en un máximo de siete días hábiles desde la recepción o subsanación¹².

En el caso de que una de las partes no acuda injustificadamente se entenderá que desiste de la mediación solicitada.

Finalmente, el procedimiento de mediación puede concluir con un acuerdo entre las partes o finalizar sin acuerdo. La terminación puede ser por decisión de las partes, vencimiento del plazo acordado, posiciones irreconciliables u otras causas. Se devolverán los documentos a las partes, y los demás se archivarán durante cuatro meses. La renuncia del mediador o el rechazo de las partes terminará el procedimiento solo si no se nombra un nuevo mediador. El acta final, firmada por

9 Vid. PETIT, F, "Orden público y mediación en ... *op. cit.*

10 Vid. SCHIFFRIN, A., "La mediación: aspectos generales... *op. cit.*

11 Vid. PETIT, F, "Orden público y mediación en ... *op. cit.*

12 Ex. art. 17 del Reglamento/SERCLA.

todas las partes y el mediador, reflejará los acuerdos o la terminación, entregándose un ejemplar a cada parte.

En sede del SERCLA el procedimiento concluirá en uno de los siguientes escenarios: a) con un acuerdo total o parcial sobre el objeto del conflicto; b) sin alcanzar una avenencia entre las partes; c) al intentarse sin lograr efecto; d) por desistimiento la parte promotora; e) Con sometimiento a arbitraje. En cualquiera de estos casos, se requiere que el acuerdo de finalización sea documentado por escrito. La Secretaría de la Comisión de Mediación será responsable de redactar el acta correspondiente, donde se detallarán los acuerdos adoptados respecto a los puntos en disputa. Este documento deberá ser ratificado por la Comisión de Mediación, la secretaría, así como por las partes e interesados que participaron en el proceso, garantizando la formalidad y validez de la conclusión del procedimiento de conciliación y mediación¹³.

2.1. Las partes implicadas

Con carácter general, será el convenio colectivo el que establezca la necesidad de que las negociaciones respecto al descuelgue se lleven a cabo con la precisa representación sindical. Este aspecto reviste de gran importancia, ya que incidirá directamente en la adecuada conformación de la comisión negociadora y, por ende, en la validez subsiguiente del acuerdo. Esto es, dado que no es del todo claro que las comisiones específicas del art. 41.1 ET puedan pactar acuerdos de descuelgue en tanto que no ostentan la legitimación requerida por el art. 87.1 para negociar convenios colectivos. A más abundamiento, es posible que en convenio se estime que la negociación se produzca con los “componentes designados por los sindicatos más representativos y representativos del sector al que pertenezca la empresa, que estuvieran legitimados para formar parte de la comisión negociadora del convenio”¹⁴. Esto es, si las secciones sindicales no asumen esa iniciativa, la responsabilidad de la negociación recaerá en la representación unitaria y, en ausencia de esta, en las comisiones *ad hoc*.

Como se puede intuir, el legislador ha evidenciado una inclinación hacia la perspectiva de instrumentalización de dicha facultad como un mecanismo de flexibilización, remitiendo al art. 41.4 ET y descuidando, por el contrario, la imperativa constitucional de asegurar la eficacia vinculante de los convenios colectivos. Además, la existencia de una normativa específica para la modificación de un convenio colectivo, en contraposición al artículo 41 del ET, adquiere un matiz desprovisto de significado si aquellos sin la legitimación adecuada para negociar un convenio estatutario pueden determinar su inaplicación. Más aún, cuando estamos ante empresas que carecen de representantes sindicales.

13 Ex art. 23 del Reglamento/SERCLA.

14 Tenor legal arts. 14 y 15 del Reglamento/SERCLA.

Por todo, el legislador laboral, en consonancia con el imperativo consagrado en el artículo 37.1 de la CE, debió haber restringido la legitimación para negociar y acordar la inaplicación de un convenio colectivo exclusivamente a los representantes legales de los trabajadores con autorización para participar en procesos de negociación. Esto supondría la exclusión de la posibilidad excepcional de acuerdos de inaplicación en ausencia de tales representaciones sindicales. En la práctica de nuestro sistema de relaciones laborales, los acuerdos de inaplicación alcanzados entre la empresa y comisiones *ad hoc*, en efecto, conllevan una lesión al derecho fundamental a la negociación colectiva¹⁵.

Dicho esto, en la segunda fase del proceso de mediación, se lleva a cabo una reunión conjunta del equipo de mediadores con las partes involucradas. Durante esta fase preliminar, se presenta la comisión de mediación y se explica detalladamente el proceso de mediación. El equipo mediador se asegura de que las partes comprendan su función y las responsabilidades que deben asumir en el proceso. Además, se establece una relación positiva y de confianza entre las partes y el equipo mediador. Las intervenciones del equipo están diseñadas para alentar a las partes a utilizar la mediación como una herramienta útil para resolver sus disputas, creando un ambiente cómodo y sin presiones para ambas partes. Esta fase es crucial para establecer un tono positivo y colaborativo para el trabajo conjunto entre las partes y el equipo mediador. En un segundo momento, el equipo mediador recopila información relevante sobre el conflicto sin enfocarse aún en encontrar soluciones. Las partes son alentadas a compartir sus experiencias utilizando preguntas abiertas¹⁶. Cada parte expone su punto de vista y el equipo mediador resume estas exposiciones, haciendo preguntas para aclarar y entender mejor los problemas. Durante este proceso, se presta atención tanto al contenido como a las emociones involucradas, con el objetivo de flexibilizar posiciones y fomentar un diálogo constructivo.

Esta fase sienta las bases para analizar posibles soluciones en etapas posteriores del proceso de mediación pero, para que las negociaciones puedan avanzar con la debida eficacia y construir así consensos sólidos, requerirá que las partes actúen de buena fe y respeten el principio de confidencialidad y sean capaces de avanzar en el proceso de diálogo con honestidad y voluntad colaborativa. No está demás subrayar la importancia de evitar comportamientos agresivos, despectivos o provocativos hacia la otra parte o hacia el mediador. Asimismo, es crucial abstenerse de realizar acciones obstruccionistas o dilatorias, como retrasos constantes en la presentación de documentos, postergación deliberada de reuniones o la adopción de posiciones contradictorias que requieran la revisión de compromisos previamente acordados.

15 SÁEZ LARA, C., "Descuelgue convencional y arbitraje... *op. cit.*

16 *Vid.* TAPIA, G. y FRANCISCO, D., *Herramientas para trabajar en mediación.* (Ed.) Piados, Buenos Aires (Argentina), 1999.

En el ámbito que nos ocupa, es relevante destacar que la determinación de la existencia de buena fe negociadora se relaciona estrechamente con la presencia o ausencia de propuestas específicas, la puesta a disposición de la documentación e información necesaria y la debida realización de reuniones. De tal suerte, cuando hay constancia de las mismas, resulta inviable afirmar la inexistencia de una negociación¹⁷. Sin embargo, la formulación legal de este principio presenta una notable generalidad, ya que no hace referencia a las obligaciones que conlleva el deber de buena fe, y mucho menos a las conductas que podrían contravenirlo¹⁸.

La garantía procesal de las decisiones empresariales se sustenta en el contenido y alcance del derecho de información de los representantes de los trabajadores. Este enfoque ha actuado como un elemento restrictivo para la aplicación flexible de las normas adaptables en situaciones relacionadas con modificaciones sustanciales de las condiciones laborales, suspensiones, desvinculaciones y despidos colectivos. A tal grado que, independientemente de la existencia de causas habilitantes se ha aceptado de manera indiscutible que la violación de los deberes de información y documentación puede llevar, en ciertas circunstancias, a la anulación de la decisión empresarial¹⁹.

Asimismo, de acuerdo con lo establecido en el art. 22 de la Ley 5/2012, parece plausible que el mediador pueda dar por concluidas las actuaciones debido a este motivo. Además, se podría argumentar la viabilidad de imponer costas posteriormente, mediante una aplicación más amplia del art. 66.3 LJS, en caso de que la sentencia emitida coincida con las demandas presentadas durante la mediación y se demuestre efectivamente la actitud obstruccionista o de incumplimiento por parte de una de las partes durante el proceso. Cualquier otro tipo de compensación debería ser objeto de un acuerdo explícito entre las partes, en el cual se detallan de manera clara las obligaciones a las que se comprometen durante el proceso de mediación²⁰.

Finalmente, la obligación de mantener la confidencialidad abarca tanto a las partes involucradas en la mediación como a sus respectivos abogados o asesores durante todo el proceso. Desde su implementación, la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, emitida el 21 de mayo de 2008, referente a ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, asegura el respeto a la confidencialidad en el desarrollo de la mediación. Este principio queda

17 STS de 25 de septiembre de 2013 (rec. núm. 3/2013)

18 STS de 26 de marzo de 2013 (rec. núm. 158/2013).

19 QUINTERO LIMA, M.G., "La Ductilidad del descuelgue convencional (ex artículo 82.3 ET) vs los intentos judiciales de establecer un marco de límites ineludibles. A propósito de dos recientes sentencias del Tribunal Supremo." *IUSLabor. Revista d'anàlisi de Dret del Treball*, núm. 2, 2017, págs. 2-13.

20 LÓPEZ ÁLVAREZ, M. J., "Solución de conflictos laborales individuales en clave de mediación", *Revista Trabajo y Seguridad Social, CEF*, núms. 377-378, 2014, pág. 32.

explícitamente establecido en su art. 7, siendo el único principio contemplado en el cuerpo normativo de la directiva: “...ni los mediadores ni las personas que participan en la administración del procedimiento de mediación estén obligados a declarar, en un proceso judicial civil o mercantil o en un arbitraje, excepto por razones de orden público, interés de menores, integridad física o psíquica de terceros, o cuando sea necesario conocer su contenido para su ejecución”.

A mayor abundamiento, los principios de actuación proclamados en el Reglamento/SERCLA que deben servir de guía a las comisiones de mediación estipulan que “El procedimiento de mediación se rige por los principios de oralidad, igualdad, gratuidad, imparcialidad, inmediación y celeridad. 2. La actuación de los miembros de las comisiones de mediación estará presidida por los deberes de imparcialidad en su relación con las partes interesadas y de confidencialidad, en los términos que dispongan las normas reguladoras de las mediaciones civiles y mercantiles”²¹.

2.2. El enfoque del equipo mediador

El equipo de mediación, opera con autonomía en sus intervenciones, aplicando diversas técnicas para facilitar la resolución de conflictos. Sin embargo, se ha establecido un Modelo de Referencia^{22, 23} para la mediación en el SERCLA, el cual se describe a continuación. Este modelo se enfoca en resolver los casos a través de diferentes etapas y concibe la mediación como una aproximación para solucionar problemas²⁴.

El art. 15 del Reglamento/SERCLA establece la estructura y el funcionamiento de las comisiones de mediación en el contexto de conflictos laborales sometidos al SERCLA. Estas comisiones son colegiadas y bipartitas. En conflictos colectivos, están compuestas por cuatro mediadores designados por las organizaciones firmantes del Acuerdo Interprofesional SERCLA, dos por la CEA, uno por CCOO-A y otro por UGT-A. Para conflictos individuales, la comisión consta de dos miembros, uno designado por la CEA y el otro por CCOO-A y UGT-A de manera alternativa.

Se establece un proceso para la designación de personas mediadoras, con listas depositadas por las organizaciones, permitiendo nombramientos, remociones y sustituciones. Además, la formación en el Sistema SERCLA es obligatoria para los mediadores. La Presidencia de las comisiones la ostenta el designado por la organización empresarial o sindical de la Comisión de Seguimiento del

21 Tenor legal art. 14 Reglamento/SERCLA.

22 *Vid.* Anexo 2.

23 *Vid.* ENGEL, A. y BENEDIKT, K. *Negotiation and mediation techniques for natural resource management*. Vol. 3. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2005.

24 MUNDUATE, L., BUTTS GRIGGS, T., MEDINA, J.F. y MARTÍNEZ-PECINO, R., “Guía para la Mediación Laboral”, *Quito: Raymi*, 2017.

SERCLA. Esta persona ordena y modera los debates, vela por el cumplimiento de los principios del procedimiento y puede aplazar o finalizar el mismo con acuerdo de la comisión. Además, se establece una Secretaría asistente, ocupada por un funcionario del CARL, encargada de verificar la legitimación de las partes, proporcionar apoyo técnico-legal, redactar actas y gestionar funciones técnicas necesarias para la mediación.

Sea como fuere, la primera fase del proceso de mediación se concentra en la preparación del equipo mediador. Durante una reunión previa, los mediadores coordinan su trabajo y planifican el proceso junto con el primer encuentro con las partes involucradas. En esta fase, se discuten estrategias, la presentación del equipo y el momento de intervención de cada miembro. También se aborda la imparcialidad en la mediación, subrayando que los mediadores no representan a ninguna de las partes, sino que trabajan juntos para proteger los intereses de todos. Además, se realiza una breve exposición del caso para anticipar y gestionar posibles dinámicas negativas entre las partes durante el proceso de mediación. La coordinación efectiva entre los mediadores es fundamental para garantizar un proceso colaborativo y exitoso.

En primer lugar, el mediador debe establecer canales de comunicación entre las partes en conflicto, reconociendo que una comunicación efectiva es fundamental para la negociación, ya que el conocimiento de necesidades e intereses posibilita un diálogo que facilita encontrar soluciones integradoras. En un conflicto, las partes a menudo se perciben como polos opuestos, divididos por barreras aparentemente insalvables. La intervención del mediador se convierte en esencial al ofrecer una perspectiva externa y un enfoque diferente para abordar el conflicto. La mediación requiere habilidades, conocimientos y prácticas específicas para administrar los recursos compartidos en un proceso saludable y sistematizado.

En segundo lugar, el mediador actúa como facilitador de acuerdos, no solo en conflictos planteados, sino también en la definición de proyectos compartidos²⁵. Su papel no es buscar la victoria de una parte sobre la otra, sino abordar el conflicto que las separa. La intervención del mediador genera confianza al ofrecer apoyo imparcial comprometido con proporcionar la mejor ayuda posible. La autonomía de la voluntad de las partes en la mediación, como principio ligado al carácter auto-compositivo, impide al mediador asumir potestades reservadas solo a las partes. El mediador tiene el poder de controlar el proceso, pero las partes conservan la autoridad sobre el contenido y el resultado²⁶. En la mediación, es ilegítimo dar consejos, recomendaciones o asesorar, ya que las partes deben contar con sus propios conocimientos y profesionales. Ante todo, el mediador debe abrir canales

25 GORJON-GOMEZ, F., "Mediador y facilitador; El mediador profesional del acuerdo, el facilitador profesional del perdón." *Juris Poiesis-Qualis B1*, vol. 22, núm. 28, 2019, pág. 229-252.

26 *Vid. in extenso* CALCATERRA, R.A, *Mediación estratégica*, (Ed.) Gedisa Barcelona, 2002.

de comunicación entre las partes en conflicto. Una adecuada comunicación es la base de la negociación, dado que es el conocimiento de necesidades e intereses lo que hace posible un diálogo que facilite encontrar soluciones integradoras.

Según el V ASAC, en el transcurso de la comparecencia durante el procedimiento de mediación, el mediador o mediadores tienen la facultad de presentar propuestas que las partes pueden aceptar o rechazar de manera expresa. Posteriormente, dentro de un plazo de diez días o el que las partes acuerden, los mediadores pueden nuevamente formular propuestas para la resolución del conflicto, las cuales se considerarán no presentadas si las partes no las aceptan (art. 15.3, párrafos 1º y 2º). Este proceso se repite en el caso del procedimiento específico de mediación en huelgas (art. 17.4, párrafo 2º). Es esencial que la selección del mediador se realice de manera que garantice no solo su imparcialidad, sino también su capacidad e idoneidad para cumplir con las responsabilidades inherentes a esta función. Dada la importancia de la confianza en el proceso de mediación, podría ser aconsejable que las partes tengan la opción de participar de alguna manera en la designación de la persona encargada del proceso. En esta línea, algunos Acuerdos Interprofesionales contemplan la posibilidad de que la parte solicitante de la mediación tenga un papel en dicha designación.

Finalmente, en cuanto a si el mediador es un técnico o un profesional, la mediación va más allá de simples habilidades comunicativas. La profesionalización implica asumir el compromiso de administrar adecuadamente los conflictos para lograr la paz social, reconociendo la trascendencia del papel del mediador en la construcción de una sociedad equitativa y segura.

En relación con este aspecto, surge la interrogante sobre si es esencial que el mediador posea formación jurídica, o, inversamente, si es conveniente que la tenga, considerando que esto podría influir en sus propuestas y enfoque del conflicto. Dado que las disputas laborales tienden a ser considerablemente complejas y poseen un trasfondo técnico difícil de eludir, consideramos que la comprensión adecuada de este aspecto facilita el asesoramiento del mediador y la orientación del proceso. Por ende, resulta altamente recomendable que el mediador tenga formación jurídica o conocimientos previos en la materia, siendo esta la práctica común, donde abogados, profesores universitarios e inspectores de trabajo desempeñan estas funciones de manera habitual²⁷.

Además de los conocimientos técnicos, es esencial que el mediador cuente con una formación especializada en técnicas y habilidades de mediación, lo que le permitirá desenvolverse con mayor destreza en la negociación con las partes y, en última instancia, obtener resultados más favorables en el proceso. En este sentido, el Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre, establece que los mediadores deben

27 SANTOR SALCEDO, H., *La mediación en los conflictos de trabajo: naturaleza y régimen jurídico*, (Ed.) La Ley, 2006, pág. 383.

contar con una formación específica de al menos 100 horas de docencia efectiva, abordando aspectos teóricos y prácticos, que incluyan, como mínimo, aspectos psicológicos, ética de la mediación, técnicas de comunicación y resolución de conflictos.

Por otra parte, el mediador debe asegurarse de que las partes dispongan de información suficiente y adecuada para estar en condiciones de negociar y, en su caso, aceptar propuestas o suscribir un acuerdo. Este aspecto es delicado, ya que, en principio, la labor del mediador debe limitarse a facilitar el flujo de información sin realizar valoraciones ni propuestas, respetando la libertad de las partes. Sin embargo, en la práctica, puede resultar difícil establecer el grado de implicación que debe observar el mediador. En cualquier caso, creemos que, para evaluar la suficiencia de la información, es fundamental que el mediador tenga conocimientos jurídicos básicos sobre la cuestión en disputa²⁸.

Adicionalmente, algunos modelos de mediación activa sugieren que el mediador, más allá de la información proporcionada por las partes, asuma un papel más protagónico realizando alguna forma de investigación independiente (*fact-finding*) que le permita formular propuestas para resolver el conflicto. Estas facultades adicionales deben consensuarse explícitamente con las partes, ya que comprometen más directamente la posición del mediador frente al litigio²⁹. Sin embargo, la neutralidad del mediador no debe interpretarse como una actitud pasiva que lo lleve a aceptar, incluso por desconocimiento, un acuerdo contrario a derecho o manifiestamente inequitativo. En caso necesario, esta situación podría justificar una acción de responsabilidad contra el mediador por los daños que pudieran derivarse para la parte afectada³⁰.

2.3. Aproximación al conflicto

Ya se ha dicho que conflicto representa una crisis en la interacción humana, manifestándose como un desequilibrio en el desarrollo normal de las relaciones. Este desequilibrio genera efectos negativos al hacer que quienes participan en el conflicto se sientan débiles y esa sensación de debilidad puede traducirse en inseguridad, falta de enfoque, angustia, miedo y dudas, dificultando la identificación de necesidades, la discusión de temas, la comunicación, la escucha, la evaluación de alternativas y la toma de decisiones. Otro efecto perjudicial del conflicto es el retraimiento de las personas, llevándolas a adoptar actitudes desconfiadas,

28 La norma reglamentaria (RD 980/2013, 13 diciembre) contempla igualmente la creación de un Registro de Mediadores dependiente del Ministerio de Justicia, a efectos de publicidad e información, siendo voluntaria la inscripción en el mismo.

29 VEILLEUX, D. y TRUDEAU, G., "La mediación en las diferencias laborales en Quebec: desde la tradición hacia nuevas direcciones". *Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, núm. 2, 2007, pág. 505.

30 El art. 14 de la Ley 5/2012 establece que los mediadores podrán incurrir en responsabilidad por los daños y perjuicios que causaren.

suspicaces, irónicas, agresivas, defensivas y hostiles. Estas conductas, derivadas de la sensación de debilidad, suelen manifestarse en posturas inflexibles por parte de la parte considerada más débil en la relación laboral, ya que teme que la otra parte se aproveche de su situación³¹.

La gestión de conflictos laborales, incluidos los procesos de descuelgue, requiere una cuidadosa consideración de las dinámicas de poder, la influencia de los distintos actores y la búsqueda de equilibrios que permitan la satisfacción de intereses tanto individuales como colectivos. La utilización del poder está estrechamente vinculada a la esencia del conflicto. En las organizaciones, tanto internas como externas, cada actor despliega su poder e influencia para promover sus intereses y obtener recursos. La estructura de autoridad y la necesidad de coordinación entre grupos dentro de la organización requieren un equilibrio entre los intereses particulares y comunes. En este contexto, el poder y diversos mecanismos de influencia son constantes en la dinámica organizativa. Las discrepancias en valores, metas y objetivos entre los diferentes grupos son naturales debido a las distintas perspectivas de la realidad que poseen.

En relación con los tipos de conflicto, se puede hacer una distinción entre conflicto latente y manifiesto. Ambos comparten los elementos fundamentales de la definición de conflicto, pero ciertos “desencadenantes” marcan la transición de uno a otro. El conflicto latente se convierte en manifiesto a través de un proceso de escalada, caracterizado por un aumento en la cantidad y la intensidad de los problemas en disputa, una disminución de la confianza mutua, el uso de tácticas coercitivas y la polarización de demandas u objetivos. Esta transición puede ser difícil de prever y determinar, especialmente cuando las acciones colectivas alcanzan un nivel significativo o las acciones individuales adoptan un carácter de representación colectiva³². Sobre este particular nos centraremos en los conflictos de intereses por su encuadre dentro de los procesos de descuelgue.

Pues bien, durante la tercera fase, el equipo mediador se comunica para analizar la información recopilada anteriormente y determinar cómo proceder en la sesión. Pueden hacerlo en presencia de las partes o en privado. Durante esta comunicación, se enfocan en los temas identificados y preparan un resumen de la situación. Las partes pueden colaborar en establecer el temario o el equipo mediador puede hacerlo solo y luego presentarlo. Aunque reunirse sin las partes puede ser útil para discutir problemas y estrategias, puede generar desconfianza y hacer que las partes se sientan excluidas del proceso. Es crucial encontrar un equilibrio para mantener la confianza y el protagonismo de las partes en la mediación.

31 FOLDER, J.P. y FARIÑA, G., “Algunos mitos sobre la práctica del enfoque transformativo en la mediación” *Revista de Mediación*, vol. 14, núm. 1, 2021, págs. 2340-9754.

32 AHUMADA FIGUEROA, L., “Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral.” *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, vol. 1, núm. 1, 2008, págs. 9-20.

Cuando alcanzamos esta fase en el proceso de mediación, el trayecto previo debe evolucionar hacia una negociación colaborativa. En la mediación, la consecución de un acuerdo implica inevitablemente una fase de negociación, pero es esencial que esta adquiera las características específicas propias de la mediación, siendo estas las correspondientes a una negociación colaborativa. En este contexto, la negociación colaborativa se define por el trabajo conjunto basado en intereses compartidos, donde los negociadores se esfuerzan por lograr beneficios mutuos mediante la cooperación. La colaboración se vuelve fundamental al considerar las necesidades de la otra parte, siempre y cuando ello no implique una pérdida sustancial para ninguna de las partes involucradas³³.

2.4. Gestión de posiciones análogas

En la cuarta fase, se generan opciones sin compromiso, con la presencia de todos los miembros del equipo mediador. El objetivo es cambiar de las posiciones de las partes a sus intereses y aumentar las alternativas para resolver el problema. Se busca crear un ambiente creativo y de diálogo para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes. Esto se puede hacer en una sesión conjunta con todas las partes y mediadores, o en una sesión privada con un mediador y una de las partes. Es crucial mantener la colaboración y evitar dividir a los miembros del equipo mediador para preservar la confianza en el proceso.

La negociación basada en intereses busca maximizar las ganancias mutuas, priorizando la satisfacción de intereses sobre la rigidez en las posiciones. Los negociadores poderosos que optan por posiciones suelen recurrir a tácticas coercitivas, amenazas e intimidación. Para contrarrestar esto, se utiliza la noción de “mejor alternativa en caso de no alcanzar un acuerdo” (BATNA), rechazando acuerdos que no mejoren dicho valor. En la mediación, se emplean preguntas hábiles para desplazar a las partes de sus posiciones iniciales hacia áreas de interés común y necesidades fundamentales. Este enfoque “basado en las necesidades” revela preocupaciones mutuas y temores, promoviendo el entendimiento.

Aquí es donde entra en juego el análisis basado en las necesidades. Este enfoque permite a las partes moverse más allá de las posturas iniciales y compartir sus preocupaciones más profundas. Entre estas preocupaciones se encuentran la seguridad laboral, la estabilidad de los ingresos, la preservación de la productividad y la satisfacción del cliente. Además, se identifican necesidades más sutiles pero igualmente cruciales, como la reducción del estrés y la ansiedad laboral, y el restablecimiento del equilibrio entre las partes. El mediador, al entender la dinámica subyacente del conflicto, reconoce la probabilidad de que las partes se refieran entre sí de manera negativa, utilizando términos como controlador o acusando a la otra parte de rigidez en las negociaciones. La comprensión de estas tensiones permite

³³ LEAL RUIZ, M.I., “La mediación está ligada indisolublemente a la ética.” *DRETS. Revista valenciana de reformes democràtiques*, núm. 3, 2018, págs. 85-104.

al mediador abordarlas de manera efectiva, facilitando así un ambiente propicio para la resolución de disputas³⁴.

Así, durante la quinta fase se evaluarán las opciones propuestas para encontrar una solución. Esto se puede hacer en una sesión conjunta mientras se negocian las opciones o en sesiones privadas. El equipo mediador no indica qué opción elegir, sino que las partes consideran si alguna alternativa satisface sus intereses o si pueden modificar alguna para lograr un acuerdo mutuo. Se contrastan las opciones viables con la realidad y se valoran sus posibles consecuencias antes de llegar a una decisión final.

En situaciones laborales, la mediación, centrada en las necesidades, facilita el paso de posiciones fijas a la expresión de necesidades y temores mutuos. La comprensión mutua lleva a acuerdos para resolver disputas y restablecer relaciones laborales positivas. Además, la interacción durante el conflicto puede conducir a cambios positivos, como el aumento de la confianza, la claridad en la comunicación y el descubrimiento de capacidades previamente subestimadas. Por ello la tarea más importante del Mediador es colaborar para que los intereses afloren³⁵.

Será entonces en la sexta fase se produce la mayor parte de la negociación en la mediación. Las partes discuten y seleccionan entre las opciones y alternativas generadas. Se busca desbloquear posiciones si es necesario. Esto puede implicar revisar las concesiones realizadas, repasar los pre-acuerdos, discutir sobre otros temas o invitar a personas con información relevante. El equipo mediador ayuda a las partes a definir una solución adecuada, reformulando propuestas creativas y facilitando el progreso hacia un acuerdo mutuo. Esta fase puede llevarse a cabo tanto en sesiones conjuntas como en privadas. Su objetivo es alejar a las partes de posturas iniciales inflexibles y presentar áreas de interés compartido, así como las necesidades fundamentales que subyacen a sus posiciones aparentemente irreconciliables.

Es a través de actividades fundamentadas en escucha y comprensión que comienzan a emerger acuerdos mutuos. Estos acuerdos no solo abordan las disputas superficiales, sino que también contribuyen a la restauración de relaciones laborales saludables y beneficiosas para todas las partes involucradas. En última instancia, este enfoque busca no solo resolver el conflicto, sino también promover un entorno laboral positivo y sostenible. El fortalecimiento surge de la interacción entre las partes, dando lugar a transformaciones significativas. Este proceso impulsa a las personas a evolucionar de un estado de inseguridad a uno de mayor confianza, de la incertidumbre sobre cómo actuar, pensar o expresarse a adquirir una comprensión inicial de cómo abordar estas cuestiones. Además, facilita la transición de sentirse

34 TONY WHATLING M., «Comprar lo que vendemos importa»... *op. cit.*

35 CAVALI, M.C y QUINTERIOS AVELLANA, L.G. *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos* (Ed.) Instituto Complutense de mediación y gestión de conflictos, Madrid, 2010.

incapaz a experimentar una confianza reforzada, revelando aspectos y capacidades previamente subestimados. En lugar de estar desorientados y confundidos, las personas se sienten más centradas y seguras, obteniendo una claridad renovada sobre sus perspectivas y habilidades³⁶.

2.5. Respuesta ante un posible “punto muerto”

En caso de que las partes lleguen a un punto muerto durante la mediación, el equipo mediador puede ofrecer sugerencias como último recurso para superar el estancamiento. Estas sugerencias deben presentarse como opciones ofrecidas por todo el equipo mediador, evitando que alguna de las partes perciba favoritismo hacia la otra. El equipo puede presentar varias alternativas para que las partes elijan la que mejor se ajuste a sus necesidades. Además, si las partes llegan a acuerdos en ciertos aspectos, el equipo mediador puede intervenir solo en los temas pendientes. El objetivo es finalizar las negociaciones con un acuerdo amistoso entre las partes, evitando rupturas. Todo ello constituiría una séptima fase.

En el curso de un conflicto de intereses inherente a la gestión y distribución de recursos limitados, cuando las negociaciones se encuentran en un punto muerto, las estrategias adoptadas pueden abarcar un amplio espectro. Este rango va desde la inhibición o evitación del conflicto mediante concesiones unilaterales hasta la aplicación de poder, implicando enfrentamientos de fuerzas e influencias con coerción de una parte sobre la otra. Estas tácticas pueden dar lugar a acciones o concesiones forzadas, generando emociones como la frustración y alimentando deseos de revancha, con resultados que pueden inclinar la balanza hacia ganancias o pérdidas desproporcionadas. Las posturas de evitación en la disputa pueden llevar a la satisfacción de la otra parte sin garantizar un statu quo, o incluso resultar en pérdidas o rendiciones sin daños colaterales significativos para la parte que prevalece, al menos en el momento presente³⁷.

La duración de un conflicto varía según las circunstancias de cada caso, y a lo largo de este período, evoluciona y se desarrolla en función de las actitudes y posiciones cambiantes de las partes que buscan una solución. Podemos concebir el conflicto como un proceso genuino, dado su transcurso temporal. Durante este periodo, las actitudes y posiciones de las partes pueden experimentar cambios, y por esta razón, se han identificado diversas fases en el desarrollo del conflicto. Llegan a un punto muerto, una fase de alta incertidumbre que implica un bloqueo, es decir, ni avance ni retroceso. Finalmente, en la fase de desescalada, las partes buscan un compromiso o se produce el desenlace.

Por añadidura, cuando un conflicto tiende a complicarse y las partes adoptan una actitud competitiva, se dice que el conflicto está escalando. La escalada es una

36 FOLDER, J.P. y FARIÑA, G., “Algunos mitos sobre la práctica del ... *op. cit.*”

37 KAJATT, M. GALDOS, C.P., “Negociación.” *Derecho & Sociedad*, núm.14, 2000, pág. 19-35.

situación en la que las partes aumentan progresivamente su nivel de enfrentamiento. En algún momento, el conflicto se estabiliza, ya sea por un empate, agotamiento de recursos o porque las partes concluyen que les conviene cooperar. A partir de este punto, el conflicto tiende a disminuir, y se dice que está desescalando³⁸.

Las técnicas, definidas como construcciones mentales, esquemas o guías de procedimientos que generan efectos al aplicarlas, a menudo se confunden con la acción misma de aplicarlas. Esta distinción entre la técnica en su conceptualización y su implementación se asemeja a la relación entre el arte y la habilidad técnica. En este contexto, se destaca que las técnicas, siendo construcciones mentales, pueden ser comprendidas y aprendidas, pero su ejecución se aproxima más al arte³⁹.

Un ejemplo ilustrativo de esto es la mediación, donde el acto de preguntar se posiciona como una de las técnicas privilegiadas. En disputas, las personas tienden a formular las mismas preguntas de manera recurrente. La habilidad del mediador radica en introducir “nuevas preguntas” que las partes no han considerado, ofreciendo así una perspectiva diferente del problema. Este enfoque resalta la naturaleza tanto cognitiva como práctica de las técnicas, donde su comprensión requiere destreza mental, pero su aplicación implica un toque artístico en el proceso⁴⁰.

3. El acuerdo

Por último, en la final de la mediación, se detalla y redacta el acuerdo, asegurando una redacción clara que proteja la imagen de ambas partes. El acuerdo puede incluir cláusulas sobre los pasos a seguir en caso de incumplimiento. El equipo mediador agradece a las partes por sus esfuerzos, ya sea que hayan alcanzado un acuerdo o no. En los casos sin acuerdo, el equipo mantiene una actitud positiva y fomenta la confianza en el proceso y en la capacidad de las partes para resolver futuros problemas. El objetivo no es solo lograr un acuerdo, sino también comprometer a las partes y fomentar una mejor comprensión para resolver disputas futuras de manera autónoma.

Desde la preparación del equipo mediador hasta la redacción del acuerdo final, cada fase se enfoca en establecer una comunicación efectiva entre las partes involucradas y los mediadores. En los primeros ocho meses del año 2023, el SERCLA registró un total de 565 casos de conflictos colectivos, que involucraron a 20,771 empresas y 469,991 trabajadores. Esta cifra muestra un ligero aumento en comparación con el mismo período del año anterior, que tuvo 552 casos en 2022. Las provincias de Málaga y Sevilla destacaron con 106 y 105 casos respectivamente.

38 *Vid. in extenso* REDORTA, JOSEP. *Aprender a resolver conflictos*. Vol. 27. Grupo Planeta, 2007.

39 *Vid.* SUARES, M. *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. 2ª.ed. Buenos Aires: Paidós, 1997.

40 *Ibidem*.

En cuanto a los procedimientos efectivos, se tramitaron 381 casos en total. De los casos no resueltos, 40 expedientes concluyeron como “Intentado sin efecto”, lo que representa el 7.08% del total de los casos, un aumento con respecto al año anterior (5.80%). En términos generales, el índice de acuerdos alcanzó el 36.94% de los casos tramitados durante los primeros ocho meses del 2023. Es relevante destacar que el 47.57% de los casos relacionados con procedimientos previos a huelgas llegaron a acuerdos, mientras que este porcentaje fue del 48.28% para conflictos de intereses o bloqueos de negociación y del 25.53% para conflictos previos a la vía judicial⁴¹.

El índice de acuerdos del 36.94% es un indicador mixto. Por un lado, demuestra los esfuerzos por llegar a soluciones, pero por otro lado, resalta la complejidad de los problemas que dificultan alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes. Es interesante observar las diferencias en los porcentajes de acuerdos según el tipo de conflicto, siendo los procedimientos previos a huelgas ligeramente menos exitosos en comparación con los conflictos de intereses o bloqueos de negociación y los conflictos previos a la vía judicial.

Las consecuencias del descuelgue pueden extenderse hasta que entre en vigor un nuevo convenio. Esto implica que no solo se aplican durante el período normal de vigencia del convenio, sino también en casos de prórroga y ultraactividad, hasta que un nuevo convenio sea implementado en la empresa⁴². En relación a este tema, es relevante mencionar la Sentencia del Tribunal Supremo del 20 de junio de 2012 (RJ\2012\6844). Este fallo judicial contempla dos posibilidades frente a la situación previamente descrita: la primera es el acuerdo entre las partes para la aplicación de un convenio colectivo de alcance superior; la segunda, en caso de que no se logre dicho acuerdo tras agotar el proceso de negociación, implica la aplicación automática de dicho convenio. Es importante señalar que en este último escenario, es necesario demostrar la imposibilidad de llegar a un acuerdo durante las negociaciones, lo que hace que este enfoque sea notablemente significativo⁴³.

3.1. Respecto a la eficacia del acuerdo de mediación

Aunque resulte evidente, es importante recordar que las propuestas de solución presentadas por el mediador no obligan a las partes, quienes tienen la libertad de aceptarlas o rechazarlas. En caso de aceptación, el acuerdo alcanzado en la mediación adquiere la misma validez que un convenio colectivo, con efectos equivalentes a los contemplados en el artículo 68 LJS, o, en su caso, los mismos

41 Informe actuaciones conflictos colectivos datos 1/1/2023 a 31/8/2023 Enlace web: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaytrabajoautonomo/areas/relaciones-laborales/organos-dialogo/carl/sercla/informes-estadisticas.html>.

42 ÁLVAREZ CUESTA, H., “Un intento más para aclarar la concurrencia de convenios colectivos: la reforma de la prioridad del convenio de empresa”, *Revista Internacional de Doctrina y Jurisprudencia*, vol. 27, 2022, págs. 73-93.

43 Vid. VILA TIerno, F., *Cuestiones actuales en ... op. cit.*

efectos y procesamiento que los acuerdos durante el periodo de consultas. Si la mediación no conduce a un acuerdo, los mediadores levantarán un acta que registrará el desacuerdo y las razones de cada parte, según lo establecido en el artículo 17.4 del Reglamento de Actuación de los Servicios de Mediación y Arbitraje en el ámbito laboral (RASEC).

En el caso de un acuerdo exitoso, este será documentado por escrito en un acta específica, conforme al artículo 17.3 del RASEC, y tendrá la misma eficacia que un convenio colectivo firmado por las partes, de acuerdo con los artículos 91 ET, 9 y 10.7 del Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos (ASEC), y 17.3 del RASEC. Esto implica que, si las partes con capacidad para negociar un convenio colectivo suscriben el acuerdo de mediación, este tendrá una eficacia similar a un convenio colectivo “estatutario”, con aplicación general e imperativa para todos los trabajadores y empresarios dentro de su ámbito de aplicación, independientemente de su afiliación a las organizaciones que lo firmaron. Por otro lado, si el acuerdo es firmado por sujetos sin la debida legitimación, su eficacia será equiparable a un convenio colectivo “extraestatutario”, aplicándose solo a los trabajadores y empresarios vinculados a las organizaciones firmantes.

Con respecto a la tramitación posterior, si se trata de un acuerdo suscrito por partes legitimadas según el ET, será depositado, registrado y publicado oficialmente por la autoridad laboral, según el artículo 17.3 del RASEC. Sin embargo, si las partes carecen de la legitimación requerida, el acuerdo permanecerá en posesión de las partes sin ser sometido a depósito y registro.

La normativa del SERCLA garantiza la eficacia tanto del proceso de búsqueda de acuerdo como del propio acuerdo logrado. En el primero de los casos, el proceso podrá estar vinculado a la posible tramitación judicial posterior, suspendiendo plazos legales y prohibiendo acciones judiciales durante la tramitación. Debido a la obligación de las partes de adherirse de manera coherente al intento de conciliación en marcha, se prohíbe expresamente, la iniciación de acciones judiciales, durante el desarrollo del procedimiento, en relación al objeto de la controversia.

En el segundo de los casos, el Reglamento impide un nuevo procedimiento sobre el mismo objeto, pero no prohíbe acciones judiciales; simplemente establece que no se puede emprender un nuevo procedimiento que resuelva sobre el mismo asunto, sin perjuicio de las acciones ejecutivas posibles. La ejecutividad del acuerdo alcanzado no suscita ninguna incertidumbre, en tanto que el art. 68.1 LRJS establece que “lo acordado en conciliación o en mediación constituirá título para iniciar acciones ejecutivas sin necesidad de ratificación ante el juez o tribunal, y podrá llevarse a efecto por los trámites previstos en el Libro Cuarto de esta Ley”⁴⁴. En cambio la misma ley, no asocia el efecto de cosa juzgada a estos acuerdos. No

44 MÁRQUEZ PRIETO, A., “Valoración de la experiencia en materia de solución extrajudicial de conflictos laborales: actuaciones ante el SERCLA sobre conflictos individuales.”, *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm.160, 2021, págs. 217-244.

obstante, teniendo en cuenta su naturaleza transaccional, podría atribuírsele el efecto de cosa juzgada entre las partes, de acuerdo con el artículo 1816 del Código Civil⁴⁵.

Y, lo cierto es que, la evaluación judicial del acuerdo debe considerar el proceso de mediación, aunque la falta de regulación para mediaciones estrictamente privadas impide equipararlas plenamente a las mediaciones legalmente establecidas. Para garantizar eficazmente la función de evitar futuros procesos judiciales a discreción de las partes, es esencial asegurar que, una vez resuelto el conflicto, este no pueda reabrirse ante un tribunal a discreción de las partes. Además, cabe destacar la posibilidad de extender los efectos del acuerdo de mediación a terceros⁴⁶.

En cuanto a la eficacia jurídica del descuelgue⁴⁷. Sobre este asunto, la eficacia subjetiva general o erga omnes, cabe entender que el acuerdo ha de tener eficacia jurídica normativa. Y es que, si no fuera así, no existiría el descuelgue de condiciones pactadas en convenio estatutario. No obstante, el hecho de que el acuerdo de descuelgue pueda tener eficacia normativa no significa, que estemos ante un convenio colectivo estatutario; estamos ante una manifestación distinta de la negociación colectiva, tal como se ocupa de subrayar el propio ordenamiento legal.

3.2. Respeto a la posible impugnación del acuerdo

El acuerdo logrado en mediación, siempre que cumpla con los requisitos de legitimación establecidos legalmente, gozará de la misma eficacia que el pactado en el acuerdo después del periodo de consultas. En este sentido, nos referimos a lo previamente mencionado para el acuerdo colectivo de descuelgue. Puede surgir incertidumbre en relación con el control judicial de este acuerdo, ya que el art. 82.3 ET no establece disposiciones al respecto y el ASAC prevé que, para impugnar el acuerdo de mediación, se seguirá lo dispuesto en el art. 67 LRJS. Según este último, la acción de nulidad caducará en un plazo de treinta días hábiles⁴⁸.

La consideración del acuerdo logrado en mediación como equiparable a un convenio colectivo también afecta a los procedimientos de impugnación. Según el art. 91 ET, la impugnación de estos acuerdos debe seguir el mismo proceso que se aplica a la impugnación de convenios colectivos, además, el art. 67 LJS establece que el acuerdo de mediación puede impugnarse por los posibles perjudicados, basándose en su ilegalidad o lesividad, en los 30 días posteriores a su conocimiento.

45 Ex. art. 4 Reglamento/SERCLA.

46 MÁRQUEZ PRIETO, A., "Valoración de la experiencia en materia... *op. cit.*

47 *Vid.* ALFONSO MELLADO, C.L.: "EL control judicial de la modificación sustancial de condiciones, la movilidad funcional y la movilidad geográfica", *RDS*, núm. 62, 2013, págs. 17-52.

48 SÁEZ LARA, C., "Descuelgue convencional y arbitraje.... *op. cit.*

La existencia del acuerdo implica que la justa causa no sea un requisito preciso y estricto para el descuelgue de las condiciones de trabajo, lo que relativiza la exigencia causal establecida por el artículo 82.3 ET, convirtiéndola en una disposición flexible. En cuanto a la posibilidad de impugnar el descuelgue por falta de causa, las opciones para impugnar el acuerdo son limitadas y se restringen a casos de fraude, dolo, coacción o abuso de derecho. Esta limitación afecta solo al acuerdo y no se aplica a las decisiones de la comisión paritaria, los sistemas autónomos de solución de conflictos o las resoluciones de la CCNCC u órganos equivalentes.

En términos de posibilidades impugnatorias, se permite recurrir el acuerdo si se sospecha que ha sido alcanzado mediante fraude, dolo, coacción o abuso de derecho. Es importante destacar que la impugnación no está relacionada con la falta de causa del descuelgue, sino con la presunta utilización de prácticas rechazadas por la legislación. Si bien las limitaciones para impugnar el acuerdo son claras, otras vías de impugnación permanecen abiertas⁴⁹. Por ejemplo, la legitimidad de los sujetos que participan en la negociación del acuerdo de empresa puede ser controlada judicialmente. Este control se extiende a todos los sujetos dentro del ámbito de aplicación del acuerdo, y el descuelgue solo afecta a los trabajadores cubiertos por el convenio colectivo modificado. Sin embargo, surgen preguntas cuando el acuerdo tiene un alcance más restringido, como en el caso de un grupo específico de trabajadores, donde se deben evitar situaciones discriminatorias. Además, existe la posibilidad de que el acuerdo de empresa afecte no solo a los trabajadores activos, sino también a antiguos empleados, como los pensionistas, según lo establecido en el artículo 82.3 del ET, que permite el descuelgue en mejoras voluntarias de la Seguridad Social. En conclusión, aunque las limitaciones para impugnar el acuerdo son específicas, otros aspectos relacionados con la negociación y los sujetos involucrados en el acuerdo de empresa siguen siendo objeto de escrutinio judicial.

49 BARRIOS BAUDOR, G. L, y BABARRO CID., C., “El procedimiento judicial de impugnación de los despidos colectivos: Una visión práctica”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social*. CEF, 2016, págs. 51-94.

CAPÍTULO 4

**PROPUESTA Y PLANTEAMIENTO DE UN PROTOCOLO DE
MEDIACIÓN ESPECÍFICO PARA ATENDER LOS CASOS DE
DESCUELGUE. UNA VISIÓN PRÁCTICA DESDE EL MARCO
SERCLA**

1. Planteamiento y justificación

En el ya puesto de manifiesto contexto dinámico de las relaciones laborales contemporáneas, la gestión eficaz de los conflictos emerge como una necesidad imperante. Es más, algunos autores auguran que “las transformaciones económicas, productivas y sociales que están determinando los nuevos perfiles del conflicto son múltiples y de diverso cuño”¹.

Lo cual, sugiere la necesidad de plantearnos una atención diferenciada según el encuadre, las características y las demandas del escenario en el que se verifican. Así pues, no hay duda alguna, salvo mejor prueba en contrario, de que un entramado tan complejo, denso, sobradamente normativizado y objeto preferente de las sucesivas reformas como es el de la negociación colectiva requiera unas pautas propias capaces de adaptarse al singular corpus de la institución motriz de la disputa.

Dicho lo cual, la mediación como instrumento de resolución de conflictos, debería adquirir un matiz particular cuando se aplica a los casos de descuelgue ya que la complejidad que emana de los mismos exige un protocolo que trascienda los límites teóricos y se adentre en una esfera eminentemente práctica. En este sentido, se propone la formulación de un protocolo cuya concepción se orienta hacia una visión pragmática y aplicada sin perder de vista los límites expuestos por la legislación.

¹ PÉREZ DE LOS COBOS ORIHUEL, F., “El conflicto laboral en la actualidad: Los nuevos conflictos”. *Ius et praxis*, núm. 16, vol. 1, 2010, págs. 441-452.

Consecuentemente, la presente propuesta se propone desarrollar directrices tangibles que busca amalgamar la aplicación de la mediación como herramienta de resolución de conflictos con la promoción de un entorno más colaborativo y afable atendiendo a la identidad concreta del descuelgue. Sin embargo, ante todo, debemos tener presente que, en esencia, el “problema” hace referencia a las discrepancias fundamentales que distancian a las personas, constituyendo lo que podríamos denominar el conflicto en sí mismo. Aquí habría que distinguir entre el conflicto innecesario como aquel al que caracteriza una comunicación deficiente, la percepción errónea del propósito o proceso, la falta de información y los estereotipos y, por otro lado, la esencia auténtica de un conflicto que se fundamenta en las diferencias esenciales, en cuestiones y puntos específicos de incompatibilidad, tales como: los variados intereses, necesidades y deseos de cada individuo y las posibles divergencias de opinión respecto al camino a seguir².

Por tanto, uno de los pilares fundamentales que sustentan el presente protocolo es la identificación de los factores motivadores que subyacen al fenómeno del descuelgue con el objeto de asentar una base sólida para la formulación de estrategias específicas, orientadas a abordar las motivaciones de todas las partes involucradas. Esta fase analítica supone el punto de partida para comprender a fondo las motivaciones expresas y tácticas que impulsan a las partes involucradas, y así abordar de manera efectiva las raíces del conflicto. Y, es que, si alguna distinción encontramos entre estos procesos y el resto de los enfrentamientos colectivos mediables es el carácter limitante de la esfera negociadora que encorseta la voluntad dispositiva de los implicados.

2. Objetivos del protocolo

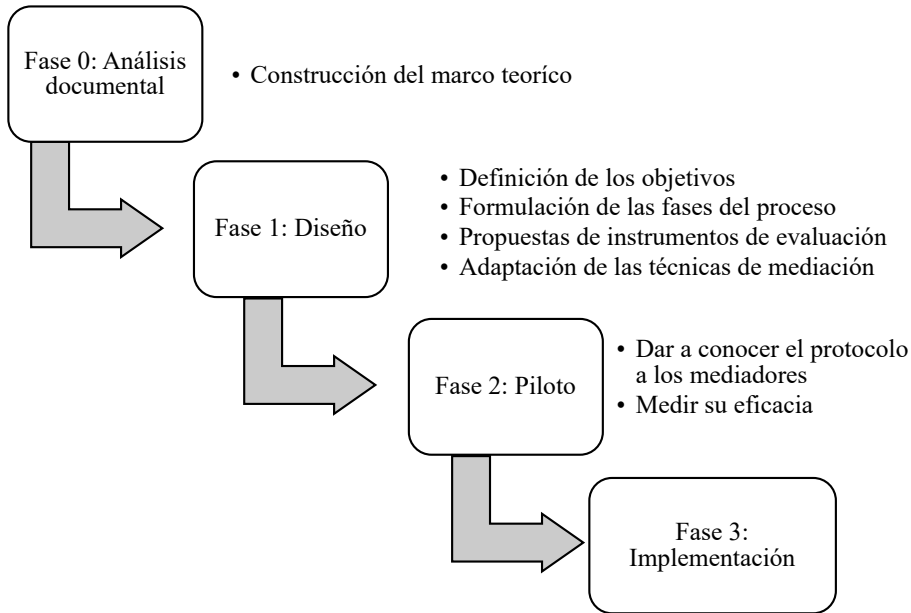
- Establecer pautas específicas para del proceso de mediación en el contexto del descuelgue. Para ello será necesario previamente identificar el campo de negociación de las partes y sus limitaciones.
- Proponer una serie de herramientas y técnicas específicas utilizadas en la mediación que probablemente sean eficaces para este tipo de procesos.
- Examinar cómo se podrían adaptar las diferentes fases del proceso genérico a este caso concreto.

3. Ruta de trabajo

A través de una ruta de trabajo lo que se pretende es construir un itinerario detallado, donde cada paso se orienta a cimentar el siguiente. Desde la fase inicial de análisis documental hasta la evaluación exhaustiva de los resultados, cada estadio estará cuidadosamente guiado por el propósito fundamental de proporcionar soluciones no solo eficientes, sino equitativas y compartidas. El enfoque del camino

2 LEDERACH, J. P., Enredos, pleitos y problemas... *op. cit.*, pág. 17.

crítico constituye un procedimiento administrativo que abarca la planificación, programación, ejecución y control de todas las actividades que conforman un proyecto. Este método se centra en la realización eficiente de dichas actividades en un tiempo crítico específico y con un coste óptimo³.



Ante todo, primeramente, emprender cualquier actividad, es necesario contar con un conocimiento detallado y claro de lo que se va a llevar a cabo, comprendiendo su propósito, viabilidad, entre otros aspectos. Aunque esta etapa es fundamental para la ejecución del proyecto, no se integra en el método en sí. Constituye una fase previa que debe abordarse de manera independiente y para la cual también se puede aplicar el método del camino crítico. Implica una investigación detallada de los objetivos, métodos y recursos factibles y disponibles.

Esta etapa previa respondería al análisis del marco teórico o del “estado del arte” que comprendería tanto los datos disponibles sobre el descuelgue, el número de trabajadores afectados, las condiciones que han sufrido un mayor porcentaje de inaplicaciones, la normativa relacionada con el proceso... como en sí el tratamiento del conflicto en sede de mediación en atención con lo establecido en el Reglamento del SERCLA, la composición del equipo mediador, las directrices del código ético y otra documentación disponible referente a las fases genéricas y las actuaciones marcadas dentro de las mismas. Toda esta información es la que precede al protocolo y que fomentan una atención pormenorizada precisamente por su inobservancia práctica-aplicativa al caso concreto.

³ Vid. *in extenso* MONTAÑO, A. *Iniciación al método del camino crítico*, Ed. Trillas, 2010.

Posterior a esta etapa recopilación de información, investigación y análisis, se abre camino al siguiente hito en la construcción del protocolo de mediación específico para casos de descuelgue: la fase de diseño y estructuración. En este punto, se procede a la refinación y definición más detallada para la consecución de los objetivos, integrando los *insights* obtenidos durante el análisis previo. Se busca establecer una progresión estructurada que guíe el proceso de mediación desde su inicio hasta la resolución final del conflicto, garantizando coherencia y uniformidad en la aplicación del protocolo. En este sentido, reconocer la diversidad inherente a los casos de descuelgue requiere que el protocolo sea lo suficientemente adaptable para abordar una amplia gama de situaciones.

De igual forma, la fase de diseño también implica la creación de instrumentos de evaluación que permitan medir la efectividad y eficiencia del protocolo. Establecer indicadores clave de rendimiento y criterios de éxito para evaluar el impacto y la utilidad del mismo.

Una vez completada la fase de diseño, se avanza hacia la implementación piloto que permite ponerlo a prueba en un entorno controlado. El entrenamiento específico del equipo de mediadores es parte clave de esta fase, asegurando que comprendan completamente y puedan aplicar con destreza los procedimientos establecidos. La ejecución y evaluación de la implementación piloto generan datos y retroalimentación esenciales. Tales resultados serán de gran valor a la hora de adentrarnos en la fase de refinamiento, donde se analizarán los éxitos y desafíos encontrados durante la implementación piloto, permitiendo ajustes y mejoras basados en experiencias prácticas.

Durante la ejecución y evaluación de la implementación piloto una aproximación hermenéutica podría actuar como un marco conceptual óptimo en la guía interpretativa. Considerando la importancia vital del involucramiento de quien lleva a cabo la hermenéutica, esta adopta una triple dinámica (texto, contexto, pretexto). Tal enfoque tríptico se justifica por la necesidad de que la tarea interpretativa incluya una apropiación profunda de la realidad investigada. Ello implica no solo comprender lo que el texto representa en sí mismo (texto), sino también entender el entorno específico en el que se encuentra (contexto) y la intencionalidad o dirección futura que subyace en esa realidad (pretexto)⁴. Así pues, cuando hacemos uso de los principios propios de esta metodología, la evaluación de la implementación piloto se vuelve más contextualizada, permitiendo una mejor comprensión de cómo la mediación impacta y se integra en la complejidad de los casos de descuelgue al mismo tiempo que proporciona herramientas para anticipar y gestionar posibles conflictos interpretativos que puedan surgir durante la mediación en este contexto específico.

4 Vid. *in extenso* PÉREZ, J., NIETO-BRAVO, J., y SANTAMARÍA-RODRÍGUEZ, J.: "La hermenéutica y la fenomenología en la investigación en ciencias humanas y sociales". *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 2019, núm. 19, vol. 37, págs. 21-30.

Esto es; en primer lugar, la implementación piloto se percibe como un “texto” en acción, donde el protocolo de mediación se manifiesta en la práctica de la resolución de conflictos en descuelgues. Por otro lado, en segundo lugar, la evaluación se amplía más allá de los resultados cuantitativos, abarcando una interpretación del contexto laboral conflictivo específico en el cual se implementa el protocolo de mediación donde se aplican principios hermenéuticos para interpretar cómo la mediación responde a las particularidades de estos conflictos. Y, por último, fase de implementación piloto permite explorar la intencionalidad subyacente (pretexto) en los procesos de descuelgue en sede de mediación busca comprender cómo la intervención de un tercero imparcial pretende influir en la resolución de conflictos y cuál es su proyección futura en este contexto específico.

Finalmente, la fase de implementación completa marca el lanzamiento oficial del protocolo, donde un monitoreo continuo, respaldado por un sistema de evaluación preestablecido, asegurará que el protocolo evolucione de manera dinámica y flexible para abordar nuevas situaciones y desafíos a lo largo del tiempo. Para medir el logro de los objetivos, es posible emplear diversas estrategias evaluativas que abarcan desde enfoques cualitativos, como las entrevistas, hasta métodos más cuantitativos, como los cuestionarios. En esta evaluación, se establecen objetivos medibles y se definen indicadores clave de desempeño, abarcando desde la resolución de casos hasta la satisfacción de las partes involucradas a través de la observancia de diferentes ítems durante las sesiones.

Ítems observables	Criterios de evaluación
<i>Participación activa y compromiso de las partes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de la interacción y contribución de cada parte - Evaluación de la voluntad de colaborar en la búsqueda de soluciones
<i>Tiempo total empleado en la mediación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comparación del tiempo de resolución con las metas establecidas - Evaluación de la eficiencia en la gestión del tiempo
<i>Grado de satisfacción con el acuerdo alcanzado</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de conflictividad de las partes tras la mediación - Evaluación del acuerdo final en relación con las expectativas iniciales - Número de puntos de acuerdo logrados durante la mediación
<i>Competencias y habilidades del equipo mediador</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la capacidad del equipo para tratar las situaciones de poder y facilitar la comunicación - Análisis de la efectividad y adecuación de la metodología empleada

Por su parte, la capacidad del protocolo para adaptarse y su flexibilidad se evalúan en función de ajustes realizados y su impacto efectivo. La revisión periódica y la mejora continua, fundamentadas en la retroalimentación recibida, culminan en la elaboración de un informe detallado que incluye recomendaciones específicas para perfeccionar el protocolo y garantizar su pertinencia continua en el tiempo. Para ello, se propone agendar reuniones con equipo de mediadores encargado de impulsar el plan que servirán como foro para revisar el progreso, identificar posibles desafíos, compartir aprendizajes y ajustar estrategias.

4. Diseño sobre el estudio de caso

4.1. Delimitación de las materias negociables

De acuerdo con el artículo 82.3 ET, la empresa tiene la facultad de inaplicar las condiciones de trabajo relacionadas con la jornada, horario, distribución del tiempo, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración y cuantía salarial, sistema de trabajo y rendimiento, funciones y mejoras voluntarias de la Seguridad Social, siempre que excedan los límites establecidos para la movilidad funcional según el artículo 39 del ET. Sin embargo, se ha aclarado que la fecha de pago de salarios y pagas extraordinarias no puede incardinarse en el sistema de remuneración, según el mismo artículo 82.3 ET, ya que se refiere expresamente al “sistema de remuneración y cuantía salarial”. Esta interpretación excluye la posibilidad de descuelgue en materias retributivas distintas del sistema de remuneración y la cuantía salarial. La jurisprudencia ha respaldado esta interpretación, destacando que la percepción puntual de la remuneración pactada o legalmente establecida, así como la fecha de pago de salarios, se encuentran dentro de los derechos básicos de los trabajadores y no pueden ser objeto de descuelgue⁵.

Hasta el momento, no hemos encontrado ninguna dificultad; las materias estipuladas en el convenio colectivo, susceptibles de inaplicación por parte de la empresa, están bien definidas. No obstante, en la mesa de mediación, se deben abordar otros aspectos que podrían resultar ventajosos para la parte que está siendo instada a aceptar el descuelgue. Además, se podría llegar incluso a caer en la tentación de sacrificar beneficios o mejoras otorgadas mediante negociación colectiva en aras de contrarrestar males peores que se perciban como excesivamente gravosos para el *staus quo* de los trabajadores.

En esta línea, el ET no habla de renuncia sino de indisponibilidad de derechos cuando enuncia que “los trabajadores no podrán disponer válidamente, antes o después de su adquisición, de los derechos que tengan reconocidos por disposiciones legales de derecho necesario. Tampoco podrán disponer válidamente de los derechos reconocidos como indisponibles por convenio colectivo” (art. 3.5 ET).

5 SAN 7/04/2017 (AS 2017\382)

Por otro lado, a pesar de que algunas leyes han limitado el alcance de las modificaciones a través de la autonomía colectiva o la delegación de regulación a esta, el devenir legislativo ha tenido el efecto opuesto, ampliando el conjunto de derechos que pueden ser modificados colectivamente. Esto incluye derechos que, si se consideraran en el plano individual, no serían susceptibles de cambios en términos regulatorios o en la resolución autónoma de conflictos⁶.

El art. 3.5 ET establece que “los trabajadores no podrán disponer válidamente, antes o después de su adquisición, de los derechos que tengan reconocidos por disposiciones legales de derecho necesario. Tampoco podrán disponer válidamente de los derechos reconocidos como indisponibles por convenio colectivo”. Entonces, la regla establecida implica, por implicación contraria, la viabilidad de que un convenio colectivo pueda reconocer derechos disponibles. Sin embargo, se puede inferir que el límite de la indisponibilidad de derechos se aplica al trabajador individual y no a las partes del convenio colectivo. En este sentido, el art. 3.5 ET no aborda directamente el alcance de la disponibilidad que tienen las partes sobre los derechos derivados del convenio colectivo, ni regula los límites del poder dispositivo de la autonomía colectiva en relación con esos derechos, excepto en lo que concierne a la estabilidad y vigencia en los contratos de trabajo bajo dicho convenio⁷.

Es más, el convenio colectivo es reconocido como un pacto derivado de negociaciones entre las partes involucradas, visualizándose este acuerdo como una entidad única, donde cada cláusula y disposición surge de un proceso de cesiones y concesiones que las conecta intrínsecamente. Dada esta perspectiva completa y consensuada, se admite que las partes que participan en la elaboración del convenio cuenten con un cierto margen de disponibilidad o flexibilidad. Así las cosas, la renuncia sindical a derechos emanados de convenios colectivos no puede considerarse efectiva, ya que la negociación colectiva no evidencia desigualdades entre las partes involucradas. Por lo tanto, no resulta procedente presumir la nulidad de los actos de disposición realizados por el sindicato en relación con dichos derechos⁸.

Sea como fuere, está claro que dilema que se nos presenta no es tanto el enfoque positivo de las limitaciones al objeto negocial sino más bien el enfoque negativo. Así pues, se distinguen diversas categorías de normas en el ámbito de los derechos laborales, cada una estableciendo un nivel específico de autonomía para las partes involucradas. Entre ellas, se encuentran las normas de derechos

6 *Vid. in extenso* RODRÍGUEZ-PIÑERO, M.: “Indisponibilidad de los derechos y conciliación en las relaciones laborales.” *Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 70, 2003, págs. 23-42.

7 *Ibidem*. Pág. 38.

8 TOYAMA MIYAGUSUKU, J., “El principio de irrenunciabilidad de derechos laborales: normativa, jurisprudencia y realidad”. *Ius et veritas*, núm. 22, 2001, págs. 164-179.

dispositivos, donde las partes gozan de plena autonomía para su regulación; los necesarios relativos, que fijan un derecho mínimo susceptible de ser mejorado por la autonomía privada; los máximos de derechos necesarios, que imponen un tope que no puede ser rebasado por las partes; y los derechos necesarios absolutos, que son normas inderogables e inmodificables incluso en favor de los trabajadores⁹. En cuanto a los máximos de derechos necesarios, su función difiere de los mínimos, ya que mientras estos buscan mejorar las condiciones de trabajo o al menos evitar condiciones inferiores, los máximos no solo impiden mejoras, sino que también restringen la capacidad contractual de las representaciones profesionales de los trabajadores. Cabe destacar que, en el caso de los derechos necesarios absolutos, estas normas son inmodificables e inderogables por los convenios colectivos, incluso en beneficio de los trabajadores¹⁰.

Volviendo al estudio del descuelgue, y a modo de ejemplo, podemos plantear el siguiente escenario:

Dentro de las cláusulas del convenio colectivo se encuentran beneficios adicionales, como bonificaciones extraordinarias y ciertos días festivos remunerados que tradicionalmente se han otorgado a los empleados. La empresa argumenta que, dada la difícil situación financiera, se ve obligada a considerar la inaplicación de estos beneficios para aliviar la carga económica. Ante esta situación, las partes podrían estar dispuestas a explorar un acuerdo en el cual se aceptara prescindir temporalmente de estos beneficios en aras de mantener la operatividad y la estabilidad financiera pero, a cambio, los trabajadores tendrán una mayor flexibilidad en términos de horarios de trabajo y el compromiso por parte de la empresa de implementar medidas de ajuste salarial más graduales en lugar de recortes abruptos. Empero, en ningún caso, se podría aceptar un acuerdo en el que la plantilla renunciase a la igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia salarial o al derecho al descanso semanal obligatorio.

4.2. Adaptación de las técnicas de mediación al conflicto específico y sus necesidades

4.2.1. Modelo Lineal de Harvard

Este modelo representa una escuela de negociación orientada a la resolución de conflictos, cuyo propósito fundamental es alcanzar de manera expedita una solución práctica y de fácil aplicación, comprendida por todas las partes

9 GARCIA PERROTE ESCARTIN, I., *Ley y Autonomía Colectiva: Un estudio sobre las relaciones entre la norma estatal y el convenio colectivo*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Promoción Social, 1987, pág. 291.

10 Idem, pág. 288.

involucradas¹¹. Este enfoque prioriza la resolución cooperativa de conflictos, haciendo hincapié en la importancia de utilizar metodologías objetivas que separen la dimensión emocional de los intereses en juego. En su esencia, busca lograr acuerdos cooperativos de ganar-ganar, con el objetivo de optimizar resultados y eliminar de manera definitiva los conflictos, considerándolos como elementos perjudiciales.

Un aspecto fundamental de este modelo radica en la atención meticulosa a la comunicación, entendida como un elemento *sine qua non* para construir puentes entre posiciones antagónicas. En su empeño por preservar la relación entre los oponentes, pero bajo una metodología más racionalista que emocional, destaca por explorar a fondo los verdaderos intereses de las partes, evitando adoptar un enfoque competitivo basado en posiciones fijas. De esta forma, pretende hacer frente a una visión limitada de la negociación de suma cero y fomentar creatividad al proponer diversas opciones que flexibilice los límites del consenso. En última instancia, busca acuerdos que beneficien a todas las partes de manera eficiente, orientándose hacia la implementación efectiva sin perjudicar las relaciones personales.

El Modelo de Harvard, aunque elogiado por su enfoque colaborativo, a veces enfrenta críticas por su supuesta ineficacia ante negociadores de naturaleza competitiva. Ante esta alegada deficiencia, se presentan tres opciones estratégicas: la primera sugiere que se aprenda a negociar adoptando un enfoque competitivo, adquiriendo habilidades que se alineen con el estilo del oponente. La segunda propone la construcción de un MAPAN más sólido y poderoso que el del oponente, fortaleciendo así la posición propia. La tercera alternativa aboga por entrenar a la otra parte en negociación cooperativa, buscando influir en su mentalidad para adoptar una postura más colaborativa.

Si aplicáramos puro este modelo a los conflictos de descuelgue podríamos obtener las siguientes ventajas y desventajas:

a) Ventajas:

- Si consiguiera el mediador separar a las personas del problema estaría logrando que las partes expusieran sus intereses de manera más objetiva permitiendo una mejor exposición y comprensión tanto de las motivaciones existente detrás de la decisión empresarial de inaplicar ciertas cláusulas del convenio como de las preocupaciones de los trabajadores al respecto. Para conseguir este objetivo -sencillo sobre el papel, complejo en la práctica- habría que trabajar primeramente en mitigaren nivel animadversión y generar un ambiente emocional más sosegado.

11 HERRERA BERNAL, L.L., “Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas familiares”, *Revista de la Facultad de Derecho*, núm. 45, 2018, págs. 185-205.

- Si consiguiera el mediador establecer un diálogo afable, bajar los niveles de conflictividad y motivar a las partes a ampliar sus límites en la negociación entonces, sería más factible preservar una mejor relación entre las partes y alcanzar un escenario futuro altamente halagüeño para un acuerdo colaborativo ganar-ganar. Para conseguir este objetivo habría que trabajar previamente en fomentar un clima de confianza y corresponsabilidad con la intención de que sea factible expresar otras opciones ocultas estratégicamente en un principio.
- b) Desventajas:
- Por su parte la propuesta de soluciones creativas puede chocar con la rigidez de ciertos términos y condiciones legales. Es importante que tanto las partes como el mediador sepan hasta donde pueden negociar y sobre qué materias.
 - Además, en los casos de descuelgue (y en general los casos de conflictividad laboral) pueden llegar a ser observables desigualdad de poder entre la parte empresarial y los trabajadores. Es más, si el mediador viera conveniente hacer uso de uno o varios caucus para discutir en privado el MAPAN de cada parte podría echar a perder el valioso clima de confianza si no tiene las suficientes precauciones.

4.2.2. Método Fisher-Ury

Tomando como base el Modelo de Harvard, en método Fisher-Ury parte de la idea de que, en la mayoría de las negociaciones se dan ciertos obstáculos que obstruyen el buen fin de las mismas. Un juicio prematuro, la búsqueda de una respuesta única, y pensar solo en la solución de mi problema son algunos de los desafíos que aspira a solventar una gestión adecuada del conflicto preocupada en conciliar los intereses y no las posturas.

Bajo tal pretensión impera una la negociación guiada por criterios objetivos e independientes de las preferencias individuales, asegurando así que el resultado sea legítimo, reconocido y práctico. Esta condición es primordial para garantizar que el acuerdo final sea aplicable y factible para todos los mediados¹² y, para ello, se requiere que los participantes puedan verbalizar con claridad tanto sus intereses como el modo de satisfacerlos. Fehacientemente, tras posturas netas opuestas residen intereses compartidos y compatibles conviviendo entre otros que se hallan enfrentados o en conflicto. Una adecuada intervención del equipo de mediación consistiría en alentar a las partes a jerarquizar los problemas conforme a las necesidades e intereses que son comunes a través de los cuales es más factible llegar a un entendimiento. Tras ese esfuerzo deberán analizarse todas las posibilidades,

12 *Vid in extenso* RONDÓN GARCÍA, L.M., “Modelos de mediación en el medio multiétnico.” *Trabajo social (Universidad Nacional de Colombia)*, 2011, núm.13 págs.153-169.

debatiendo los aspectos positivos y negativos dinamizantes de un pacto final eficaz y duradero.

Si aplicáramos puro este modelo a los conflictos de descuelgue podríamos obtener las siguientes ventajas y desventajas:

- a) Este método busca lograr una solución práctica lo antes posible, sencilla, directamente aplicable y compartida por las personas mediadas. De ello depende el éxito o el fracaso de la mediación. El problema reside en que no siempre los puntos de encuentro son tan fácilmente alcanzable y, puede incluso, que la controversia en sí no esté adecuadamente planteada por los implicados durante las sesiones. Por ejemplo, en el caso que analizaremos más adelante, aunque las partes no lograron ponerse de acuerdo, cuando acudieron al arbitraje el laudo determinó que, realimente, la inaplicación del convenio no podría proseguir no por la lejanía de las propuestas sino por estar suficientemente constatado la situación de precariedad económica de la empresa en cuestión.
- b) Otra de las virtudes de las que alardea este método es la planificara un contexto en el que se construya una negociación para obtener un acuerdo sin ceder frente a la otra parte¹³. La esencia de su enfoque se centra en aplicar una estrategia de negociación que salvaguarde los intereses individuales, al mismo tiempo que promueve el entendimiento y la cooperación con la otra parte, reconociendo conscientemente la contraposición de intereses entre ambas partes¹⁴. El desafío entonces vendría dado por descubrir las verdaderas pretensiones de las partes y hasta donde están dispuestas a negociar sin “perder” ni “menguar” sus intereses e intentar conciliar posiciones antagónicas con poco margen de concesiones.
- c) Finalmente, la gran ventaja de este método es la defensa de un proceso flexible sostenido por una comunicación lineal y bilateral mediante preguntas abiertas con la que las intervenciones del mediador traen consigo una focalización en el presente con énfasis en el futuro. Con ello será más fácil que el acuerdo se alcance de manera más rápida y sin dilaciones indebidas. Por contra, formular preguntas abiertas frecuentemente y en exclusiva puede potenciar un dialogo descentrado, con el riesgo de que las intervenciones se desvíen del tema controversial o sean demasiado extensas e insulsas dificultando una adecuada gestión de los tiempos.

13 Vid. FISHER, R. y URY, W., *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Madrid: Ediciones gestión, 1996, págs. 31-80.

14 GIMÉNEZ ROMERO, C., “Modelos de Mediación y su aplicación en Mediación Intercultural”, *MIGRACIONES*, núm. 10, 2001, págs. 59-110.

4.2.3. Modelo transformativo

Las aportaciones destacadas de este modelo incluyen considerar el conflicto como una oportunidad de crecimiento, buscando su transformación en lugar de su eliminación, y valorar las diferencias para enseñar a gestionarlas. Desestima la violencia como producto de una mala gestión de las discrepancias y fomenta el conocimiento mutuo a través de la expresión libre de emociones. Incorpora las preguntas circulares como herramienta de comunicación y tiene como objetivo principal no tanto alcanzar acuerdos como lograr un cambio personal en las relaciones, empoderando a los involucrados.

Es sumamente complicado que alguna de las partes logre reconocer a la otra sin antes obtener legitimación para su propia posición. Los mediadores emplean diversas técnicas con el objetivo de orientar a las partes para que se vean a sí mismas como individuos con historias y necesidades válidas que deben conciliarse con las de la otra parte. Durante la segunda fase, los mediadores trabajan individualmente con cada persona para cambiar su percepción de manera más positiva, contrarrestando las dinámicas iniciales del proceso que a menudo posicionan negativamente a ambas partes debido a culpabilizaciones recíprocas, atribuciones negativas y malentendidos. El proceso de legitimación entre los contendientes se lleva a cabo por separado, generalmente en sesiones privadas, donde se busca transformar de manera constructiva el significado atribuido a las características o intenciones negativas que las partes mutuamente se atribuyen¹⁵.

Sin embargo, presenta limitaciones al circunscribirse en exceso a la mediación reglada, centrarse en mejorar habilidades relacionales para prevenir conflictos futuros a expensas de la calidad de los acuerdos actuales, y orientarse más hacia la transformación de la relación que hacia la solución, lo que lo diferencia significativamente del enfoque lineal de Harvard.

Si aplicáramos puro este modelo a los conflictos de descuelgue podríamos obtener las siguientes ventajas y desventajas:

- a) Por un lado el enfoque transformativo busca empoderar a las partes, permitiéndoles tomar conciencia de sus responsabilidades y convertirse en coprotagonistas de la resolución del conflicto. Esto puede ser valioso para construir una solución sostenible. A diferencia de otros modelos centrados en soluciones específicas, el modelo transformativo busca un cambio más profundo en las relaciones y el crecimiento personal de las partes, lo cual puede tener beneficios a largo plazo.
- b) Por otro lado este modelo puede ser menos eficiente desde un punto de vista temporal, ya que su enfoque en la transformación relacional

15 TAPIA, G., "Intervenciones en conflictos públicos: el dilema del rol imparcial", *La Trama de papel. Sobre el proceso de mediación, los conflictos y la mediación penal*, Buenos Aires. Ed. Galerna, 2005, págs. 143-154.

puede llevar más tiempo que otros modelos más orientados a la solución inmediata, lo cual puede no ser ideal en casos urgentes de descuelgue. Además, al estar más centrado en la transformación relacional que en la resolución específica de problemas, el modelo transformativo podría descuidar la calidad de los acuerdos presentes, lo cual puede ser crítico en situaciones laborales como el descuelgue.

4.2.4. Mediación evaluativa

La mediación evaluativa se distingue por la participación activa del mediador en el análisis y valoración de las posiciones de las partes, incluso ofreciendo sugerencias de soluciones. En contraste con las escuelas no evaluativas, como la de Harvard o lineal facilitadora tradicional, la transformativa y la narrativa o circular-narrativa, la modalidad evaluativa presenta características específicas, destacándose los siguientes rasgos en su forma más pura¹⁶:

- El diálogo se enfoca en las posiciones legales de las partes con el objetivo de acercarlas, definiéndose estas posiciones desde el inicio, a menudo mediante la entrega previa de escritos que incluyen las últimas ofertas cruzadas de las partes en sus intentos de negociación bilateral.
- La investigación de los intereses y necesidades subyacentes de las partes se reduce significativamente o incluso se elimina por completo. La negociación se desarrolla principalmente en un ámbito técnico-jurídico, destacando la participación preeminente de los abogados de cada parte como interlocutores clave en el proceso.
- El proceso se estructura principalmente a través de caucus o reuniones separadas, donde el mediador se reúne con cada parte y sus abogados por separado. En estas reuniones, que a menudo se llevan a cabo en habitaciones distintas, el mediador practica la “shuttle diplomacy” o diplomacia ambulante, trasladando sugerencias, propuestas y contrapropuestas entre las partes.
- Durante las reuniones separadas, el mediador evalúa las fortalezas y debilidades de cada parte en el caso, así como las ventajas de llegar a un acuerdo en comparación con el litigio en los tribunales. El mediador busca obtener concesiones de ambas partes, acercándolas progresivamente hacia un acuerdo.

Si aplicáramos puro este modelo a los conflictos de descuelgue podríamos obtener las siguientes ventajas y desventajas:

¹⁶ ITURMENDI, B. y RODRÍGUEZ PRIETO, F., “La evaluación en la mediación: una visión crítica. *La Trama*, 2017, núm. 52.

- a) Como aspectos positivos, la mediación evaluativa, al centrarse casi por exclusiva en las posiciones legales de las partes, puede abordar de manera más específica los aspectos jurídicos y normativos relacionados con el descuelgue. Asimismo, la participación activa del mediador al ofrecer sugerencias y evaluaciones puede agilizar el proceso y proporcionar a las partes una orientación legal más directa.
- b) Por el contrario, la falta de énfasis en la investigación de intereses y necesidades subyacentes puede limitar la capacidad de las partes para explorar soluciones más allá de las cuestiones legales. De tal forma que, al centrarse principalmente en aspectos técnicos y jurídicos, puede pasar por alto dimensiones más amplias desvirtuando la importancia de preservar y mejorar la relación laboral entre las partes involucradas.

Dada la complejidad inherente a los casos de descuelgue, proponemos una estrategia de mediación que integre elementos clave de los modelos mencionados: Lineal de Harvard, Método Fisher-Ury, Modelo Transformativo y Mediación Evaluativa. Esta propuesta (ilustrada en la siguiente tabla) busca aprovechar las fortalezas de cada enfoque para abordar las particularidades y desafíos de los conflictos de descuelgue. Y, es que, la mediación se concibe como un espacio de diálogo que requiere diversas técnicas, integradas de manera coherente en un método alineado con un planteamiento teórico. La lógica subyacente destaca la necesidad de un enfoque integral que propicie un proceso de mediación eficaz y orientada hacia resultados mutuamente satisfactorios.

Modelo de Harvard	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Separación de personas del problema para una exposición objetiva de intereses. ✓ Establecimiento de un diálogo afable para preservar relaciones.
Método Fisher-Ury	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Búsqueda de soluciones prácticas y rápidas. ✓ Enfoque en intereses comunes y flexibilidad para lograr un acuerdo. ✓ Necesidad de descubrir las verdaderas pretensiones
Transformación Relacional - Modelo Transformativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empoderamiento de las partes y conciencia de responsabilidades. ✓ Cambio profundo en las relaciones para soluciones sostenibles.
Mediación Evaluativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfoque específico en aspectos jurídicos y normativos. ✓ Participación activa del mediador para agilizar el proceso.
Consideraciones transversales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover la comunicación abierta y bilateral ✓ Establecer un clima de confianza y corresponsabilidad ✓ Alinear la estrategia con la realidad de poder entre las partes ✓ Manejar hábilmente los caucus para preservar la confianza

4.3. Cronología del proceso

Con la finalidad de proporcionar una visión práctica y analítica del proceso haremos uso de un ejemplo ilustrativo como base para la confección de un cronograma detallado tomando en consideración las complejidades inherentes a la modificación de condiciones establecidas en convenios colectivos. A través de la contextualización de un escenario concreto, exploraremos las fases principales inherentes al proceso, desde la detección inicial de la necesidad de mediación hasta la finalización del mismo con o sin avenencia. Este enfoque práctico tiene como objetivo guiar a los profesionales y partes involucradas, ofreciendo una estructura detallada que refleje, siempre y en todo caso, la relevancia y eficacia de la mediación como herramienta para lograr una resolución equitativa y consensuada de conflictos laborales vinculados al descuelgue.

4.3.1. Contextualización y situación previa de las partes

En febrero de 2022 mediante escrito el gerente de Recursos Humanos de la empresa en cuestión informa quienes serán los miembros de la comisión negociadora del proceso de inaplicación del convenio colectivo de la misma. Según el acta de la comisión negociadora asisten las personas designadas en calidad de Representación Empresarial, de Representación Social y los asesores. En esta primera reunión la empresa explica el procedimiento a seguir y los artículos que se pretenden inaplicar, así como las causas justificativa que se aducen, siendo las mismas de naturaleza productiva y económicas. Acto seguido, se hace entrega de la comunicación de inicio del periodo de consultas, memoria explicativa y documentación económica pertinente. Y, finalmente, la parte social recuerda que, en caso de llegarse a un acuerdo con la parte empresarial sobre el proceso de inaplicación, el mismo deberá ser ratificado por la asamblea de trabajadores.

Las cláusulas del convenio vigente hasta el 31 de diciembre de 2022 que serían objeto de inaplicación vendrían a ser las relacionadas con:

- 1) la revisión de los conceptos económicos de naturaleza salarial y extrasalarial contenidos en las tablas correspondientes al 2021 conforme al índice porcentual del IPC real anual para el ejercicio de ese mismo año.
- 2) El abobo de las gratificaciones extraordinarias de los meses de abril, agosto y octubre.
- 3) El día extra de asuntos propios remunerado a partir del 1 de enero de 2022 al personal de la plantilla que acredite un periodo continuado de prestación de servicios de un año.

Cabe mencionar que el mismo escrito destinado al Órgano Colegiado de representativo de los trabajadores de la empresa en el que se señalan dichas cláusulas

viene acompañado de aquellas normas legales que autorizan la inaplicación o descuelgue del Convenio Colectivo. Se adjunta también una serie de documentación que justifica la inaplicación (cuentas anuales, balances provisionales, comparativas, informe de experto independiente...)

Las sucesivas reuniones de la comisión negociadora transcurren de la siguiente manera:

A día 7 de marzo de 2022

- 1) El Comité sostiene que la **propuesta de escalado de la subida salarial del 6,5%** supone un disfrute reconocido todos los trabajadores independientemente de que se fraccione el pago, el cual debe ser completo a final de año. Por su parte, la empresa sostiene que esa propuesta solo hace referencia al retraso del pago y que la representación de los trabajadores solo estaba dispuesta a aceptar esa subida de 6,5% cuando la empresa ya le había matizado inicialmente esa cuestión sobre el máximo de la inaplicación del convenio.
- 2) La empresa manifiesta que después de cuatro reuniones no ha recibido ninguna propuesta del comité, pero este mantiene que si lo hecho sin entender como en otras delegaciones de la misma empresa sí que han mantenido la subida aun con pérdidas.
- 3) La Empresa considera necesario suspender las reuniones aunque está dispuesta a retomarlas cuando la parte social considere hacer alguna propuesta que se pueda valorar, en caso contrario las partes quedan emplazadas para el cierre del periodo de consultas sin acuerdo.

A día 8 de marzo de 2022

- 4) La Representación de los Trabajadores propone **una subida en 2022 del 4,5% y para el 2023 se iniciará el año con las nuevas tablas salariales al 6,5% y se negociará un nuevo convenio colectivo**
- 5) La Empresa agradece el esfuerzo pero considera inasumible la propuesta. Por su parte hace una oferta con la buena intención de llegar un acuerdo pero dista mucho de lo que solicita la representación de los trabajadores (**0,5% a partir de marzo, 0,5% a partir de junio, 0,5% a partir de agosto y 0,5% a partir de octubre, para empezar el 2023 con un incremento total del 2%**). Tampoco consideran la posibilidad de prorrogar en determinadas condiciones el convenio un año más.

A día 9 de marzo de 2022

- 6) La Empresa realiza una nueva propuesta con los siguientes incrementos escalonados; **marzo 0,5%, mayo 0,5%, julio 1% y diciembre 1,5%**

- 7) **El Comité propone desde enero el 2,5% y desde julio el 2%, más el día de asuntos propios para 2023. Su línea roja es acabar con el 4,5%**
- 8) **La Empresa incide que su línea roja es acabar el año en el 4%**
- 9) La Empresa tras intentar negociar con el Comité realiza una última y definitiva propuesta; **marzo 0,5%, mayo 0,5%, agosto 1,5% y desde octubre 2%, además de añadir el 6,5% de enero y febrero en un pago único no consolidable a modo de atrasos del IPC desde inicio del año hasta la aplicación del posible acuerdo de inaplicación del convenio colectivo.**
- 10) **El comité no acepta la propuesta y las partes quedan emplazadas para firmar el acta de fin del periodo de consultas sin acuerdo.**

A día 11 de marzo de 2022 la empresa frente a la Comisión negociadora del proceso de inaplicación solicita mediación ante el SERCLA centrado el objeto de la controversia de la siguiente manera:

“En su caso, IMPACTO GLOBAL DE LAS MEDIDAS PRETENDIDAS SOBRE EL SALARIO MEDIO DE LA EMPRESA (EXPRESADO EN % CON DOS DECIMALES):

Supondrían no aplicar revisión salarial en cuantía porcentual del IPC 6,5% lo que no afectaría al importe actual de los salarios que quedarían en las cuantías establecidas para el año 2021. Suprimir tres pagas extras de las seis que se perciben actualmente, con un impacto estimado sobre la masa salarial total de 5,98%. No aplicar el día adicional de asuntos propios, impacto estimado 0,43%”

Respecto al motivo de la discrepancia expresa: *“Que ambas partes mantienen diferencias que no han podido ser solventadas en el proceso de negociación que se refleja en las actas que se adjuntan”*

Y, finalmente, sobre la actuación previa de la comisión paritaria del convenio colectivo, acuerdo o pacto de la empresa específica que: *“No resulta perceptiva y además los integrantes de la comisión Negociadora del proceso de inaplicación coinciden con los integrantes de la Comisión Paritaria”*

A día 11 de marzo de 2022 se acusaron citación a las partes para el acto de mediación por medio de video conferencia, lo que fue aceptado por las mismas.

4.3.2. Fase 1: Reunión previa del equipo mediador

En primer lugar habría que plantearse si el presente conflicto colectivo puede ser abordado en sede del SERCLA.

- 1) Si atendemos al ámbito territorial; cumple con lo establecido en el art. 3 Reglamento/SERCLA, puesto que la empresa en cuestión está ubicada dentro de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- 2) Si atendemos al ámbito funcional; también cumple con lo dispuesto en el art. 4 del mismo texto que establece que *“El Sistema será de aplicación a los conflictos laborales, tanto individuales como colectivos, entendiéndose por tales, respectivamente, aquellas situaciones de controversia que tengan su origen en las relaciones laborales y que afecten a una persona trabajadora con el empleador o empleadora, concurriendo un interés individual, o bien a un grupo de trabajadores y/o trabajadoras o representación de los mismos con el empleador o empleadora, grupo empresarial u organización empresarial representativa de naturaleza sectorial, concurriendo un interés colectivo”*.

En este caso concreto nos encontramos ante un conflicto colectivo, puesto que afecta a toda una delegación de la empresa. Por su parte, el mismo precepto nos centra la controversia en un conflicto de intereses: *“2.º Los conflictos derivados de discrepancias surgidas en los períodos de consulta previstos en los artículos 40 (movilidad geográfica); 41 (modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo); 44.9 (sucesión de empresas); 47 (suspensión del contrato o reducción de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor); 51 (despido colectivo); 82.3 (inaplicación de las condiciones de trabajo previstas en el convenio colectivo aplicable) y la sustitución de los periodos de consulta establecidos en la LET y en el art. 64.5 de la Ley Concursal (en adelante L.C.)”*

En segundo lugar, tenemos que comprobar que la parte promotora está legitimada para iniciar el procedimiento. En este sentido, el art. 10 del Reglamento/SERCLA instaura que, para los conflictos colectivos, jurídicos y de intereses podrán promover el procedimiento: *“3.º Las empresas y los órganos de representación unitaria o sindical de las personas trabajadoras, cuando se trate de conflictos de ámbito de empresa o inferior, así como las comisiones designadas por las personas trabajadoras ante la ausencia de representación legal de las mismas, en los supuestos cuya intervención esté legalmente prevista. En los casos de grupos de empresas o pluralidad de empresas vinculadas por razones organizativas o productivas y nominalmente identificadas en su ámbito de aplicación, la representación de las mismas.”*

Por su parte, el art. 10. 2 nos dice que: *“Tendrá el carácter de parte requerida de mediación, la parte legitimada en el procedimiento a la que expresamente se dirige la solicitud de mediación presentada por la parte solicitante”*.

Así pues, en la solicitud de mediación aparecen designadas las siguientes partes:

- a) **Promotora:** Actuando en nombre y **representación de la Empresa D. XXXX** que acredita poder otorgado ante el Ilustre Colegio de YYYY. Lo cual se permite ex art. 11.2 del Reglamento/SERCLA mediante cualquiera de los documentos a los que se refiere el art. 17.2.b)¹⁷ bajo la salvedad de que *“La representación para comparecer y actuar mediante mandato otorgado a tercera persona por los sujetos legitimados o interesados, de forma verbal o escrita, únicamente será válida y surtirá efectos jurídicos cuando sea reconocida en el acto de mediación o arbitraje por la parte contraria, siempre que ésta comparezca en debida forma”*.
- b) **Requerida: La parte social de la Comisión Negociadora** (número de representantes 13)

En tercer lugar, una vez constatado que la solicitud inicial cumple con todos los requisitos y que el conflicto en sí es mediable en sede del SERCLA y citadas las partes la Comisión de Mediación (Presidencia, Secretaria y Vocalía) antes de acoger por vez primera los implicados deberá estudiar y analizar con detenimiento la documentación recibida con el fin de:

- 1) Aproximarse a las pretensiones de las partes
- 2) Analizar la holgura de las cesiones y concesiones partiendo de la existencia y persistencia de la buena fe negocial
- 3) Estudiar previamente una posible estrategia de negociación para desbloquear la rigidez de las pretensiones si se diera el caso
- 4) Acordar en equipo una estrategia conjunta para abrir los turnos de palabra, el rol del mediador que lleve la sesión y de sus compañeros/as, así como el enfoque a seguir

Siguiendo el ejemplo propuesto la primera reunión del equipo debería concluir con los siguientes puntos claves:

¹⁷ “A estos efectos se considerarán válidos cualesquiera de los siguientes documentos acreditativos de la representación: poder notarial de representación; certificado como representante legal de la entidad expedido por el registro público correspondiente; apoderamiento «apud acta» ante los Servicios Administrativos del SERCLA o de manera electrónica, presentando el escrito de apoderamiento electrónico para comparecer y actuar ante el SERCLA disponible en la página web del CARL o a través del Registro Electrónico de Apoderamientos de la Administración General del Estado; nombramiento de cargo público en boletín oficial con indicación de la norma; acuerdo o resolución que le habilita a comparecer; acuerdo o certificado para actuar en nombre de los órganos de representación legal de los trabajadores; certificado de la secretaria de la organización correspondiente en el caso de la representación sindical.”

1) Pretensiones de las partes:

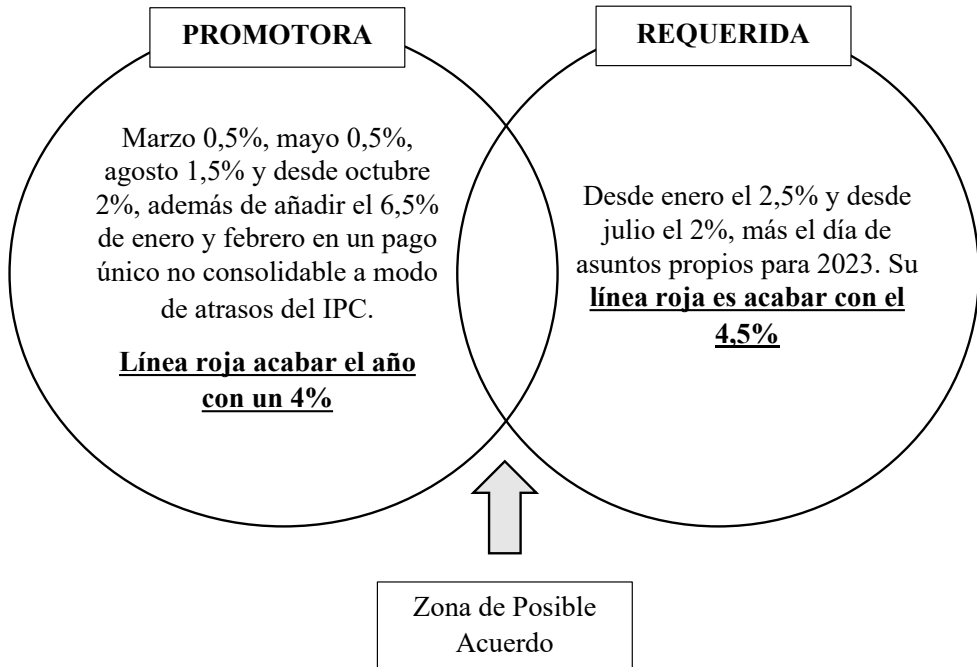
Parte Promotora	Parte Requerida
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No aplicar revisión salarial en cuantía porcentual del IPC 6,5% ✓ Suprimir tres pagas extras de las seis que se perciben actualmente ✓ No aplicar el día adicional de asuntos propios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escalada de la subida salarial del 6,5% para todos los trabajadores independientemente de que se fraccione el pago, el cual debe ser completo a final de año

2) Holgura de las cesiones y concesiones:

Para identificar hasta donde están las partes dispuestas a ceder podemos abordar tales propuestas simulando un enfoque de la “mejor alternativa en caso de no alcanzar un acuerdo”. De esta forma el equipo de mediación estaría más preparado y podría guiar de mejor manera la sesión conjunta e incentivar la búsqueda de soluciones más acorde con la “posible zona de acuerdo”. Además, al intentar intuir los BATNAs se podría poner sobre la mesa el valor del futuro acuerdo alcanzado en sede de mediación frente a lo que podrían obtener si se ven obligados a acudir a otras instancias, como el arbitraje o la vía judicial en la que su poder de decisión se ve mermado a favor de un tercero suprapartes.

El mediador, como catalizador del proceso, podría preguntar a ambas partes: “Si no llegamos a un acuerdo durante esta mediación, ¿cuál sería su mejor alternativa y cómo impactaría en sus intereses?” En su caso, a modo de ejemplo, la empresa podría considerar como parte de su BATNA la implementación unilateral de las condiciones propuestas, aunque esto podría generar tensiones y afectar negativamente la relación laboral, además de las posibles implicaciones legales. Mientras que el Comité de Empresa, por su parte, podría evaluar su BATNA considerando la posibilidad de recurrir a acciones legales, huelgas u otras formas de presión para defender los intereses de los trabajadores.

Además, la adecuada preparación conlleva la presentación coherente de los temas, una comunicación eficaz, la gestión hábil de las emociones, la evaluación anticipada de posibles concesiones, la comprensión de los intereses de la contraparte, la delimitación previa de la Zona de Posible Acuerdo (ZOPA), el diagnóstico realista de las alternativas en caso de falta de acuerdo (MAAN) y la priorización de los asuntos, entre otros aspectos clave.



El equipo mediador puede tener en mente las siguientes propuestas sin que ello suponga una predeterminación rígida e inflexible que deje de lado otros puntos de encuentro a los que las partes sean capaces de llegar durante las sesiones.

- a) Incremento salarial gradual: explorar un incremento salarial que combine elementos de las propuestas de ambas partes. Por ejemplo, una subida del 1% en marzo, 1% en mayo, 1,5% en agosto, y 2% a partir de octubre, manteniendo el 6,5% de enero y febrero en un pago único no consolidable. Esto podría acercarse a la línea roja de la promotora.
- b) Escalonamiento aceptable: buscar un escalonamiento que sea aceptable para ambas partes, como el propuesto por la promotora, pero ajustando las fechas o porcentajes para satisfacer las necesidades de la requerida.
- c) Compromiso en la revisión salarial: acordar una revisión salarial anual que tome en cuenta el desempeño económico de la empresa, estableciendo un mecanismo transparente para ajustes que garantice la competitividad y la estabilidad laboral.
- d) Incorporación de beneficios adicionales: explorar la posibilidad de añadir beneficios adicionales, como programas de capacitación o flexibilidad laboral, que beneficien a ambas partes y compensen las diferencias en las propuestas salariales.

- e) Compromiso en el plazo del acuerdo: acordar un plazo para la implementación de las medidas, permitiendo a la empresa cumplir con sus objetivos económicos y proporcionando a los trabajadores un periodo para adaptarse a los cambios.
- 3) Visualizar una estrategia de mediación

Con carácter general se priorizará una comunicación abierta y bilateral, siguiendo el modelo de Harvard, mediante el uso de preguntas abiertas que eviten posiciones rígidas y promuevan un entendimiento compartido. A su vez, se seguirá un proceso estructurado pero flexible que permita abordar las complejidades económicas y laborales del descuelgue, con la intervención activa del mediador para disminuir tensiones preexistentes. Además, integrando el enfoque transformador, se buscará la revalorización mutua y el reconocimiento de responsabilidades, fomentando la toma de conciencia de los intereses subyacentes. Se establecerán canales de comunicación efectivos, y se buscará la distribución equitativa de recursos para garantizar un proceso justo y equitativo que dé lugar a un acuerdo beneficioso para ambas partes según sus inquietudes.

Estrategia	Ejemplo	Intencionalidad
Comunicación abierta y bilateral	<i>“¿Cuáles son las principales preocupaciones que tienen respecto a la inaplicación del convenio?”</i>	Fomentar un diálogo más extenso y comprensivo
Proceso estructurado pero flexible	<i>Quisiera asegurarme de que ambas partes han tenido la oportunidad de expresar todos sus puntos de vista al respecto. ¿Habría más opciones posibles además de las que ya anteriormente habéis planteado?”</i>	Centrar la sesión en los temas claves pero estar abierto a que surjan nuevas inquietudes o propuestas
Enfoque transformador	<i>“¿Qué impacto tendría en la empresa y en los trabajadores la inaplicación de esas cláusulas del convenio?”</i>	El mediador alentar a ambas partes a reflexionar sobre sus intereses fundamentales detrás de las posiciones iniciales
Distribución equitativa	Podríamos usar una pizarra para ir anotando las ideas e ir viendo el progreso	Garantizar una comprensión mutua y enfatizar los puntos de en común de forma visual y sencilla Identificar desequilibrio en las propuestas si hubiera alguna parte más perjudicada que otra

4.3.3. Fase 2: Reunión conjunta del equipo mediador con las partes

1) Presentación:

El objetivo principal de la primera reunión es asentar las bases del proceso y centrar las negociaciones de forma que puedan acercar posturas ante un posible bloqueo. Intentaremos que las partes puedan comunicarse de forma efectiva e intentaremos establecer un espacio de interés común. Para ello debemos empezar con la presentación del equipo de mediación, la exposición de los principios de actuación¹⁸ y las normas que regirán durante las sesiones.

Ejemplo:

“Buenos días/buenas tardes a todos. Antes que nada, permítanme presentarme. Soy [Nombre], actúo en calidad de presidente y estoy aquí para facilitar el proceso de mediación en relación con el descuelgue salarial que están enfrentando. Me acompaña en el/la compañero/a [Nombre] como Secretaria y el/la compañero/a [Nombre] como vocal. Quiero enfatizar que soy independiente, neutral e imparcial y si en algún momento observasen que incumplo alguna de estas condiciones les rogaría que me lo hicieran saber en cualquier momento. Por otro lado, quisiera compartir con ustedes algunas características del proceso de mediación que considero esenciales para su comprensión y participación efectiva.

Ante todo, la independencia que caracteriza mi papel implica que no tengo ninguna relación previa con ninguna de las partes involucradas ni tengo interés personal en el resultado de las negociaciones. Por otro lado, respecto a la neutralidad, mi objetivo es facilitar un espacio imparcial donde ambas partes puedan expresar sus puntos de vista y trabajar juntas hacia una solución mutuamente aceptable. En este sentido, mi compromiso con la imparcialidad garantiza que no tomaré partido por ninguna de las partes, sino que estaré aquí para facilitar un diálogo constructivo.

Ahora, me gustaría hablar brevemente sobre las normas de procedimiento que seguiré durante el trámite de la mediación. Estableceremos un marco que fomente un diálogo respetuoso y constructivo. Si os parece bien seré quien dé la palabra a aquellos que deseen expresarse y gestionaré los recesos de manera que permitan un ambiente de trabajo eficiente. Aunque mantendré una participación mínima en esta primera sesión, estaré atento a cualquier indicación de que es necesario cambiar mi enfoque.

Además, quiero informarles de la posibilidad de sesiones privadas, si se estimara conveniente y no hay ninguna objeción. Esto significa que puedo reunirme individualmente con cada parte para abordar ciertas cuestiones sin la presencia de la otra. Ahora bien, la información compartida en estas sesiones se mantendrá

¹⁸ Art. 14 Reglamento/SERCLA: Principios de actuación. 1. El procedimiento de mediación se rige por los principios de oralidad, igualdad, gratuidad, imparcialidad, inmediatez y celeridad. 2. La actuación de los miembros de las comisiones de mediación estará presidida por los deberes de imparcialidad en su relación con las partes interesadas y de confidencialidad, en los términos que dispongan las normas reguladoras de las mediaciones civiles y mercantiles.

confidencial, a menos que se acuerde lo contrario y se les dará la oportunidad a ambas partes. ¿Algún comentario o pregunta hasta este el momento?”

2) Primeras intervenciones:

Con carácter general el primer turno de palabra lo tiene la parte promotora quien será la encargada de centrar la controversia y exponer las primeras alegaciones. No obstante, se le dará a conocer a las partes esta pretensión dándoles la opción de cambiar el orden de intervención si así lo consideran adecuado. Todo ello proporciona a las partes un sentimiento de protagonismo que debemos procurar mantener durante todo el proceso. Por su parte el equipo mediador deberá practicar la escucha activa y estar atento a cualquier matiz importante que pueda quedar fuera de las posiciones iniciales reflejadas en la papeleta de solicitud inicial o en la documentación requerida.

Si observamos que las partes se mantienen en sus pretensiones tendremos que buscar nuevos canales de comunicación para abrir nuevas perspectivas que quizás no se contemplaban por la rigidez de la relación previa a la mediación. Para ello, una vez que se pongan sobre la mesa de negociación los intereses podemos optar por parafrasear y sintetizar las exposiciones de los intervinientes para así clarificar y fomentar una comprensión compartida.

Al romper con la rigidez de las posiciones iniciales, se crea un espacio para la reflexión y la consideración de soluciones alternativas. Igualmente, la introducción de preguntas reflexivas puede ser una estrategia efectiva para romper con la rigidez inicial de las posiciones y abrir nuevas perspectivas que impulsen el proceso de mediación hacia soluciones más creativas y mutuamente aceptables.

Por ejemplo, ante la afirmación de la parte sobre la necesidad de mantener ciertos niveles salariales, el mediador podría parafrasear diciendo: *“Entiendo que la estabilidad financiera de los trabajadores es una preocupación importante para usted y que mantener ciertos niveles salariales lo manifiesta como un punto clave”*. En este contexto, el mediador podría introducir preguntas reflexivas, como: *“¿Cómo creen que podríamos abordar esta preocupación manteniendo la viabilidad financiera de la empresa?”*

Ahora bien, para mantener la imparcialidad y la neutralidad deberá realizar la misma acción con la pretensión de la parte promotora puesto que solo así será estimular un diálogo más profundo y orientado a soluciones en la búsqueda de alternativas mutuamente aceptables.

4.3.4. Fase 3: Intervención del equipo mediador para generar posibles puntos de encuentro

Los mediadores intervienen de manera estratégica para identificar áreas de acuerdo potenciales o puntos de encuentro entre las partes en conflicto. El equipo

mediador asume una función más proactiva al proponer ideas o sugerir posibles soluciones que podrían ser aceptables para ambas partes. Por consiguiente, esta fase, implica un esfuerzo consciente por parte del equipo mediador para guiar el proceso hacia la resolución del conflicto, proporcionando un espacio donde los participantes deseen explorar conjuntamente opciones que podrían llevar a un acuerdo mutuo. La intervención facultaría la presentación de propuestas de compromiso, la identificación de áreas de superposición en los intereses o la generación conjunta de soluciones.

Además, de acuerdo con el código ético del SERCLA se presupone que “la tarea de los y las profesionales en involucrar a sus clientes en la preparación de esta negociación en los términos expuestos. Compromiso, en definitiva, incompatible con la mera declaración ritual de remitirse a lo expuesto en la papeleta o de oponerse a la misma por las razones que se expondrán en el momento procesal oportuno”¹⁹.

Cada parte involucrada en el proceso de mediación identifica su valor en áreas específicas, y la posibilidad de alcanzar un acuerdo radica en la existencia de esas zonas de acuerdo, donde convergen intereses comunes. Dentro de estas zonas, el acuerdo se torna viable, definiendo así el margen de negociación y las oportunidades de mejora para ambas partes. No obstante, la perspectiva de mejora está limitada por el riesgo de superar la zona de acuerdo, lo que implicaría la necesidad de reconsiderar decisiones. Este proceso, no siempre resulta sencillo puesto que el inicio de la mediación implica que cada parte debe abandonar sus posiciones iniciales para adentrarse en la exploración de intereses subyacentes, negociando en base a deseos, demandas y objetivos reales que van más allá de las expresadas formalmente. Este cambio de enfoque es primordial para el éxito del proceso, ya que facilita un diálogo más constructivo orientado a soluciones beneficiosas para ambas partes²⁰.

1) Rol proactivo

a) Guía del diálogo

Hasta ahora tenemos claro que mediación es un proceso donde el mediador, ubicado estratégicamente en un segundo plano, sirve como facilitador en la gestión del conflicto. No obstante, puede llegar un punto en el que bien por petición de los implicados o bien de oficio, el mediador manteniendo su imparcialidad y la neutralidad que le caracteriza, tome un rol más activo para generar momentos

19 Art. 1 del código ético del SERCLA.

20 DE ARMAS HERNÁNDEZ, M., “La mediación en la resolución de conflictos” *Educar*, 2003, págs. 125-136.

de cambio y superar el estancamiento²¹. El uso de preguntas simples tipo “¿Qué les parece si analizamos esta opción? O ¿Cómo podemos seguir a partir de este punto?” son útiles para comenzar a redefinir el problema y evitar un estancamiento innecesario.

Al narrar el problema desde el prisma del mediador estaremos quitando parte de la significación negativa asociada al mismo sin que en ningún momento asociemos un valor (ni positivo ni negativo) a las propuestas planteadas por las partes con anterioridad. Se trata, eso sí, de focalizar la atención en los avances y en los encuentros. Con suerte, contribuiremos como mediadores a generar una mirada diferente sobre el problema, una nueva perspectiva. Además, las intervenciones de anclaje buscan fijar, subrayar o dar peso a ideas aportadas por los participantes, mientras que las reformulaciones intentan expresar lo mismo con otras palabras, recurriendo a metáforas o eliminando connotaciones negativas.

De otro lado, reformular las propuestas recurriendo recurriendo a metáfora y/o eliminando connotaciones negativas de personajes²² procurara empoderar o legitimar las pretensiones de las partes creando un entorno de validación y confianza que les anime a no abandonar el proceso. En este sentido, la legalidad no agota la legitimidad, según Bobbio, ya que los gobernantes buscan legitimar su poder apelando a valores como la libertad, el bienestar y la justicia²³. En mediación, la legitimidad se vincula a razones socialmente válidas respaldadas por criterios objetivos independientes de las voluntades particulares. La utilización de estos criterios busca evitar que las posiciones sean producto del capricho y subjetivismo²⁴.

Desde la perspectiva del construccionismo social, los contextos son fundamentales, ya que prefiguran nuestras acciones²⁵. La comunicación actúa como la infraestructura que posibilita

21 BOLAÑOS CARTUJO, I. y SOCIAS PUYOL, C., “Separando para volver a juntar. encuentros privados con las partes en el proceso de mediación” en *La mediación: nuevas realidades, nuevos retos: análisis en los ámbitos civil y mercantil, penal y de menores, violencia de género, hipotecario y sanitario*. Ed. Wolters Kluwer, 2013. págs. 127-150.

22 Vid. in extenso TARUD ARAVENA, C., ESPINOZA HURTADO, V. y FERNÁNDEZ PHILIPPI, I., “Un estudio interuniversitario sobre la importancia de la «redefinición» del problema en un contexto de intervención familiar”, *REOP*. vol. 21, núm. 3, 2010, págs. 587-601.

23 BOBBIO, N., “El poder y el derecho”, en *Origen y fundamento del poder político*, México, Grijalbo, 1984, pág. 35.

24 FISHER, R., URY, W. y PATTON, B., *Sí..., ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Colombia. Grupo Editorial Norma, 1993, pág. 99.

25 SCHNITMAN FRIED, D., *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas*. Ed. Granica SA, 2000, pág. 33.

diferentes pautas de interacción en los patrones de actividad del mundo social. Los momentos de cambio y conflicto requieren un diálogo transformador, que logre transformar relaciones entre individuos con realidades antagónicas en realidades comunes y consolidadoras²⁶. El desafío es mantenerse como participantes activos, preservando la neutralidad y permitiendo la construcción de realidades compartidas.

b) Caucus

Debemos tener claro que el papel del mediador va más allá de simplemente persuadir a una parte para que acepte la propuesta de la otra²⁷. El objetivo central es lograr un entendimiento profundo de las necesidades de ambas partes, fomentando un diálogo que permita abordar las inquietudes de cada una.

Ya hemos dejado patente que, en cualquier negociación, cada parte tiene un “valor de reserva”, un punto de referencia que determina su decisión de aceptar o rechazar un acuerdo. La negociación exitosa implica que el acuerdo final supere ese valor preestablecido de cada parte, proporcionando una opción más favorable²⁸.

En este sentido, fomentar que las partes escuchen, reconozcan y comprendan los motivos del conflicto contribuye a construir confianza entre la persona mediadora y las partes involucradas. Esto mejora la reputación del mediador, fortalece la disposición de las partes para asumir riesgos y confiar en el proceso mediador. Durante el caucus, las partes pueden compartir información relevante que facilite la resolución del conflicto²⁹. Además, la previsibilidad del mediador como un elemento clave para generar seguridad en las partes y crear un espacio propicio para una comunicación abierta supone también que el caucus se presenta como una herramienta que favorece este propósito, permitiendo al mediador mostrar empatía con cada parte desde los primeros momentos de la mediación³⁰.

26 *Ibídem* pág. 45.

27 RIERA ADROVER, J.A., CASADO DE STARITZKY, T. y CAMPOS VIDAL, J.F., “Revisión sistemática exploratoria: la generación de confianza en mediación”, *TRABAJO SOCIAL HOY*, núm.89, 2020, págs. 9-26.

28 *Manual de Mediación, Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales*, págs. 10-51.

29 YIU, T. K. y LAI, W. Y.: Efficacy of trust-building tactics in construction mediation. *Journal of Construction Engineering and Management*, t2009, vol. 8, núm. 135, págs. 683-689.

30 BRUNET, E.: “Reevaluating complex mediation generalizations”. *Connecticut Insurance Law Journal*, 2011, vol. 1, núm. 18, págs. 279-296.

El caucus, al ser sesiones privadas, brinda al mediador la oportunidad de explorar de manera detallada las motivaciones, preocupaciones y objetivos de cada parte sin la presión directa de la otra. Esto no solo posibilita una comprensión más completa de las dinámicas subyacentes del conflicto, sino que también facilita la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades y aspiraciones específicas de ambas partes. Así, el caucus se convierte en un espacio estratégico donde el mediador puede trabajar de manera más personalizada, utilizando la información recopilada de manera sensible para guiar efectivamente el proceso de mediación.

2) Propuestas por parte del equipo mediador

Llegados a este momento, los mediadores han recopilado información relevante, han facilitado la comunicación entre las partes y han identificado las necesidades y preocupaciones fundamentales. Ahora, su rol se amplía para proponer soluciones que puedan servir como puntos de encuentro y facilitar un acuerdo mutuo. Sin embargo, las propuestas del equipo mediador no deben imponerse de manera unilateral; en cambio, deben surgir de una comprensión profunda de los intereses y aspiraciones de ambas partes. Estas propuestas actúan como un catalizador para iniciar un diálogo constructivo y para fomentar la exploración conjunta de soluciones potenciales.

La propuesta formal de mediación surge cuando el equipo de mediación reconoce la dificultad de las partes para llegar a un acuerdo. En este punto, se ofrece la posibilidad de una propuesta mediadora, la cual debe ser aceptada explícitamente por ambas partes. Dicha propuesta, una vez aceptada, puede conducir a la finalización del proceso de mediación con avenencia. Sin embargo, si alguna o ambas partes no aceptan la propuesta, se levantará un acta que reflejará la falta de acuerdo, detallando las posiciones finales de las partes respecto a la propuesta mediadora. En cualquier caso, se dejará constancia en el acta del contenido de la propuesta mediadora o se adjuntará de forma anexa para un registro completo del procedimiento³¹.

Los mediadores deben ser imparciales y neutrales al proponer soluciones, evitando favorecer a una parte en detrimento de la otra, por ende, las propuestas presentadas sean equitativas y reflejen un equilibrio entre los objetivos de ambas partes. Estas propuestas actúan como puntos de referencia sobre los cuales las partes pueden basar sus discusiones y negociaciones. Al ofrecer ideas novedosas, se proporciona un impulso para que las partes exploren opciones que podrían no haber considerado previamente así, los mediadores facilitan este proceso de retroalimentación, asegurándose de que las partes se sientan escuchadas y que sus preocupaciones se aborden adecuadamente en el desarrollo de posibles acuerdos.

31 Tenor legal art. 24 Reglamento/SERCLA.

Por ejemplo:

Finalmente, tras varias intervenciones por parte de todos los asistentes no se logra alcanzar un Acuerdo, por lo que la CMM propone a las partes la siguiente Propuesta Mediadora, para que éstas contesten a la misma en el plazo de hasta las 14:00 del 30 de abril de 2022, globalmente y sin posibilidad de modificación parcial; si ambas partes aceptan la misma, se tendrá el presente procedimiento finalizado con avenencia, en el caso contrario que una de las partes no aceptase la misma se tendrá finalizado sin avenencia, por lo que las partes tendrán que acudir a un arbitraje obligatorio. La comunicación deberá hacerse llegar al SERCLA a través del correo electrónico: xxxx@yyyy.es

La Propuesta Mediadora es la siguiente:

“Las partes pactan el descuelgue salarial del convenio de aplicación pactando lo siguiente:

1.- La empresa abonará un plus convenio no consolidable mensual por importe de 90 euros con carácter lineal a todas las personas trabajadoras, con efectos desde el 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2022.

2.- Las partes pactan una subida del 4,5% respecto a las tablas de 2021, haciéndose efectiva el 1 de enero de 2023.”

4.3.5. Fase 4: Cierre de la mediación

Este acto del procedimiento de mediación determinará la finalización del mismo, ya sea con un entendimiento mutuo, con la toma en consideración de otras medidas como el arbitraje, con la determinación de una o de ambas partes de dar por terminadas las actuaciones, con la consideración debidamente justificada del mediador de que las posturas son irreconciliables, con el transcurso del plazo previsto o con la concurrencia de cualquier otra causa válida que motive su conclusión³².

Dicho esto, en los casos en que la mediación sea solicitada en los procedimientos de reemplazo del período de consultas, así como en los casos de discrepancias en la inaplicación de condiciones de trabajo en los convenios colectivos, y en las situaciones contempladas en los artículos 40, 41, 44, 47, 51 y 82 del ET el plazo máximo para realizar las actuaciones será de quince días naturales a partir del inicio del mencionado período de consultas. Este plazo de quince días no puede ser suspendido en ningún caso, lo que confiere al procedimiento ante la Comisión de Mediación un carácter de urgencia. Los Servicios Administrativos deben establecer plazos para las diversas actuaciones, asegurando criterios de razonabilidad que garanticen la intervención oportuna de la Comisión de

³² ÁLVAREZ CUESTA, H.: “La mediación laboral a partir de la Ley 5/2012”, *Revista de empleo y seguridad social*, núm. 123, págs. 109-132.

Mediación³³. Por lo tanto, es poco o nada frecuente que la mediación llegue a su fin por agotamiento de los plazos dado su carácter de urgencia.

Así pues, de las opciones planteadas en los arts. 23.1 y 30 del Reglamento/SERCLA debemos estudiar las siguientes:

1) Finalización con avenencia

De entre las responsabilidades del mediador se encuentra la organización, registro y reflejo preciso de las decisiones tomadas. Y, es que, la ejecución efectiva del acuerdo está directamente vinculada a la claridad con la que se documenta, por lo que reducir al mínimo los aspectos no resueltos aumenta las probabilidades de que perdure y se respete sin dar lugar a problemas de índole interpretativo³⁴.

Es más, los acuerdos alcanzados en los procedimientos destinados a resolver las discrepancias surgidas durante las negociaciones para la inaplicación del convenio colectivo deben incorporar taxativamente el contenido legalmente establecido³⁵. De hecho, el acuerdo resultante debe precisar de manera exacta las nuevas condiciones laborales que regirán en la empresa, así como su plazo de vigencia, que no podrá extenderse más allá del momento en que sea aplicable un nuevo convenio en dicha entidad. Es imperativo destacar que dicho acuerdo de inaplicación no debe conducir al incumplimiento de las obligaciones establecidas en el convenio, especialmente aquellas relacionadas con la eliminación de discriminaciones por género o las contempladas en el plan de igualdad aplicable en la empresa, si lo hubiere³⁶.

Sin embargo, la concreción de un acuerdo duradero no solo depende de la destreza del mediador sino también de ciertos requisitos esenciales que deben guiar su formulación. En primer lugar, la fundamentación del acuerdo se rige como un principio rector en la búsqueda de solventar la mayor cantidad de temas planteados de forma satisfactoria para ambas partes. En segundo lugar, las cuestiones resueltas por medio del acuerdo deben resolverse en la medida de lo posible en forma definitiva, evitando consensos en los cuales previsiblemente pueden llegar a romperse. Asimismo, otro punto cardinal vendría dado por la búsqueda de la equidad en la medida que el entendimiento logrado pueda percibirse como una victoria para ambas partes³⁷.

Ejemplo:

Finalmente, tras varias intervenciones por parte de todos los asistentes se llega al siguiente acuerdo respecto a la controversia centrada en las cláusulas del convenio

33 Tenor legal art. 22 Reglamento/SERCLA.

34 WILDE Z. *Que es la mediación*, Ed Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1995, págs. 89 y 90.

35 Tenor legal art. 23.3 Reglamento/SERCLA.

36 Tenor legal art. 82.3 ET.

37 Manual de Mediación, Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales, págs. 10-51.

vigente hasta el 31 de diciembre de 2022 que la empresa propone inaplicar. Dichas cláusulas están relacionadas con la revisión de conceptos económicos, el abono de gratificaciones extraordinarias y el día adicional de asuntos propios.

“Las partes pactan el descuelgue salarial del convenio de aplicación acordando lo siguiente:

1) Una subida salarial gradual de la siguiente forma: 1% en marzo, 1% en mayo, 1.5% en agosto, y 2% a partir de octubre, terminando el año con un incremento del 4%.

2) Se mantiene el día adicional de asuntos propios para el personal de la plantilla que acredite un periodo continuado de prestación de servicios de un año, a partir del 1 de enero de 2022.

Respecto al aspecto temporal se extenderá hasta la finalización de la vigencia del convenio.

2) Finalización sin avenencia con sometimiento a Arbitraje

De no llegarse a un acuerdo en dicho acto de mediación, las discrepancias se someterán al procedimiento arbitral previsto en el Título III del presente reglamento, si así lo deciden las partes de común acuerdo en ese momento o constase compromiso previo de todas las partes de someter las discrepancias a un arbitraje vinculante en virtud de lo establecido en el art. 82.3 de la LET. 3. Los acuerdos que se adopten serán comunicados a la Autoridad Laboral por los Servicios Administrativos del CARL³⁸.

38 Tenor legal art. 30 Reglamento/SERCLA.

CAPÍTULO FINAL

DEFENSA DE LA IDONEIDAD DE LA MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA UN ENFOQUE COLABORATIVO

El análisis de la flexibilidad laboral y su impacto en el mercado laboral revela un panorama complejo y multifacético. La flexibilidad, aunque vista como una estrategia empresarial para controlar costos, lleva consigo la contrapartida de generar incertidumbre en las condiciones de vida y empleo de los trabajadores. Sin embargo, es fundamental distinguir que la calidad del empleo no se atribuye exclusivamente a la flexibilidad laboral, sino más bien a la pérdida de poder de negociación colectiva por parte de los trabajadores. La capacidad de negociación colectiva emerge como un factor clave para proteger los derechos laborales y lograr un equilibrio justo entre las necesidades empresariales y los derechos de los trabajadores. La legislación laboral, al reconocer la eficacia general de los convenios colectivos, ofrece un marco normativo que respalda este equilibrio. No obstante, la existencia de mecanismos como el descuelgue convencional y el despido colectivo ha generado tensiones entre la protección del empleo y las demandas empresariales, con repercusiones negativas en las condiciones laborales.

En este sentido, la implementación de medios autónomos para la composición de conflictos, como destaca el Tribunal Constitucional en su sentencia 217/1991 del 14 de noviembre, demuestra ser altamente ventajosa para las partes implicadas y para el sistema judicial en su conjunto. Esta perspectiva no solo facilita una resolución más rápida y adaptada a los intereses individuales, sino que también alivia la carga de trabajo del sistema judicial, permitiéndole centrarse en casos de mayor complejidad.

Este impacto positivo se extiende al ámbito colectivo, donde la mediación emerge como una herramienta vital para la solución de conflictos laborales. Proporciona a los agentes sociales, en especial a los sindicatos, una mayor participación y autonomía. Además, al ser procesos más flexibles e informales, facilitan la obtención de resultados que se ajustan de manera más efectiva a las necesidades de las partes involucradas, demostrando ser potencialmente más

satisfactorios que los que podrían derivarse de una sentencia judicial. Resulta entonces fundamental destacar que los conflictos colectivos, comúnmente asociados a disputas de índole económica o de intereses, se caracterizan por carecer de una normativa jurídica específica aplicable o interpretable. En estos casos, tiene sentido buscar soluciones que fomenten la participación y el compromiso de todas las partes involucradas. Cabe mencionar que esta perspectiva no excluye la posibilidad de emplear procedimientos extrajudiciales para resolver otros tipos de conflictos, como aquellos de naturaleza jurídica o legal¹.

La creciente atención hacia la mediación se manifiesta en diversas iniciativas adoptadas por el legislador. Aunque pueda resultar sorprendente en un primer momento, esta afirmación toma relevancia al considerar que la Ley 5/2012, de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles, excluye explícitamente la mediación laboral de su ámbito de aplicación (art. 2.2). No obstante, la Directiva 2008/52/CE, que inspira nuestra legislación, no establece una exclusión directa de las cuestiones laborales, sino que señala que la mediación no deberá aplicarse en relación con derechos y obligaciones que las partes no sean libres de decidir por sí mismas². Es cierto que esta circunstancia puede ser más común en las relaciones laborales; sin embargo, la Exposición de Motivos de la Ley 5/2012 aclara que las exclusiones no buscan limitar la mediación en los ámbitos mencionados, sino reservar su regulación a las normas sectoriales correspondientes. En este sentido, no se prohíbe la mediación en los ámbitos excluidos, simplemente no se aplicarán los preceptos de la Ley 5/2012³ en ellos. De todas formas, el contenido de esta ley se presenta como un referente significativo para estructurar procesos de mediación, ofreciendo elementos de interés para resolver cuestiones interpretativas⁴. Además, no se puede pasar por alto el impulso que la promulgación de esta normativa ha proporcionado a la figura de la mediación, aumentando su visibilidad y promoviendo su utilización incluso en áreas inicialmente no contempladas, como el ámbito laboral.

Indudablemente, la existencia de una regulación fragmentada y, en muchos aspectos, inconexa, emerge como uno de los principales obstáculos que obstaculizan la normalización y el crecimiento de los medios autónomos de resolución de conflictos, destacando especialmente la mediación.

-
- 1 MONEREO PÉREZ, J. L., "Teoría General del conflicto laboral" en *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015, pág. 515.
 - 2 ARASTEY SAHÚN, M^a. L., "Revisando la utilización de la mediación en el ámbito de las relaciones laborales", *Diario La Ley*, núm. 8. Vol. 208, 2013.
 - 3 LÓPEZ ÁLVAREZ, M. J., "Puntos críticos en torno al uso de la medicación en la empresa" *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, núm. 98, 2016, págs. 159-182.
 - 4 LÓPEZ ÁLVAREZ, M. J., "Solución de conflictos laborales individuales en clave de mediación", *Revista Trabajo y Seguridad Social, CEF*, núms. 377-378, 2014, pág. 23.

Además, la imposición legal de la mediación, especialmente en casos que podrían derivar en procesos judiciales, plantea desafíos significativos. La esencia voluntaria de la mediación, un pilar fundamental, se ve amenazada cuando se convierte en un requisito formal. Este riesgo puede diluir la sustancia de la mediación y limitar su eficacia en la práctica.

La intervención de las comisiones paritarias de los convenios colectivos, aunque busca promover la autonomía de los agentes sociales, introduce complejidades adicionales en el proceso de resolución de conflictos laborales. Si bien se busca evitar injerencias externas y mantener la coherencia interna de los convenios, la percepción de esta intervención como una formalidad impuesta puede obstaculizar su efectividad. Se requiere un diseño cuidadoso de los procesos para asegurar que actúen como facilitadores del diálogo y la comprensión mutua entre las partes.

Uno de los elementos clave en los procesos de descuelgue es la necesidad de mantener un equilibrio entre las pretensiones de la empresa y la protección de los derechos e intereses de los trabajadores. La mediación se erige como un escenario propicio para abordar estas disputas, ya que ofrece un espacio de diálogo y negociación donde ambas partes pueden expresar sus preocupaciones, objetivos y posiciones. Durante el descuelgue, las partes suelen presentar divergencias en cuanto a la interpretación y aplicación de las condiciones laborales. Estas discrepancias pueden abarcar aspectos salariales, jornada laboral, o cualquier otro punto contemplado en el convenio colectivo. La mediación, al ser un proceso flexible e informal, se adapta de manera eficiente a la naturaleza específica de estos desacuerdos. Es fundamental reconocer que, en muchos casos, las partes pueden tener intereses contrapuestos. La empresa busca medidas que le permitan hacer frente a situaciones económicas adversas, mientras que los trabajadores aspiran a salvaguardar sus derechos y condiciones laborales. La mediación, al propiciar un espacio de comunicación y entendimiento mutuo, busca superar estas discrepancias y facilitar la construcción de soluciones consensuadas. No obstante, este impulso autocompositivo, cuando se materializa a través de la mediación, se convierte en un trámite que se suma al complejo camino que las partes deben recorrer para resolver el conflicto. Aunque la mediación se presenta como una herramienta valiosa, su aplicación en este contexto no se percibe siempre como una opción voluntaria que las partes elijan de manera activa. Más bien, se experimenta como una formalidad impuesta que deben cumplir necesariamente.

En este escenario, se plantea la necesidad de diseñar procesos dentro de la comisión paritaria que ofrezcan garantías suficientes para crear un marco propicio para el diálogo y la consecución de un entendimiento entre las partes respaldados por la asesoría de técnicos y especialistas, o mediante el recurso a organismos como el SIMA o el Acuerdo Interprofesional correspondiente. Además, el intento de mediación llevado a cabo ante la Comisión debería considerarse como una vía

previa válida, conforme a lo establecido en el art. 63 de la Ley de Jurisdicción Social (LJS). Sin embargo, se plantea la incertidumbre acerca de la defensa actual de esta opción, teniendo en cuenta los términos específicos de la ley. La imposición de duplicar trámites con finalidad similar podría tener efectos contraproducentes y contrarios a los objetivos perseguidos por el legislador al establecer estos cauces extrajurisdiccionales.

Finalmente destacar que, en el marco del SERCLA, el equipo de mediación opera con autonomía, siguiendo un Modelo de Referencia (el cual hemos analizado a lo largo del trabajo)⁵ que aborda los casos en diversas etapas. La preparación del equipo, la comunicación efectiva entre las partes y la generación de opciones sin compromiso son elementos clave en este proceso. El mediador desempeña un papel fundamental al facilitar acuerdos y centrarse en intereses comunes, manteniendo la imparcialidad. Se destaca la importancia de la gestión de conflictos laborales, utilizando estrategias basadas en necesidades para pasar de posiciones fijas a la expresión de preocupaciones mutuas. Aunque se enfatiza la autonomía de las partes, la intervención del mediador es esencial para dirigir el proceso hacia la resolución positiva del conflicto. Desde una perspectiva jurídica, se observa que el enfoque de mediación del SERCLA ofrece una vía alternativa valiosa para la resolución de disputas laborales, promoviendo la participación activa de las partes. Sin embargo, la crítica podría centrarse en la necesidad de una mayor integración normativa y claridad legal para respaldar y consolidar la efectividad de estos procesos de resolución extrajudicial en el ámbito laboral, especialmente en lo que respecta a la inclusión y reconocimiento de acuerdos mediados en términos legales y vinculantes.

En suma, a pesar de los desafíos legales y la falta de coherencia normativa, la mediación destaca como una herramienta valiosa para la resolución de conflictos en diversos ámbitos. Su papel crucial en situaciones laborales y colectivas respalda su idoneidad como un enfoque colaborativo que promueve la autonomía y la satisfacción de las partes involucradas, contribuyendo así a un sistema más eficiente y justo.

5 *Vid.* Anexo 2.

BIBLIOGRAFÍA

- AHUMADA FIGUEROA, L., “Conflicto, negociación, mediación y arbitraje: un acercamiento desde el ámbito laboral.” *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, vol.1, núm.1, 2008.
- ALBERT RECIO, A., “Crisis laboral en España: algunas evidencias.” En AA.VV. MORENO IZQUIERDO, J.A. (Coord.) *La economía española ante una encrucijada crítica*, Dossiers EsF, núm. 50, 2023.
- ALFONSO MELLADO, C.L. y FABREGAT MONFORT, G., “Solución autónoma de conflictos laborales”, en AA.VV. CRUZ VILLALÓN, J., MENÉNDEZ CALVO, M.R. y NOGUEIRA GUASTAVINO, M., *Representación y representatividad colectiva en las relaciones laborales: Libro homenaje a Ricardo Escudero Rodríguez*. 2017, Bomarzo, Murcia.
- ALFONSO MELLADO, C.L. y FABREGAT MONFORT, G., “Solución autónoma de conflictos laborales”, en AA.VV. CRUZ VILLALÓN, J., MENÉNDEZ CALVO, M.R. y NOGUEIRA GUASTAVINO, M. *Representación y representatividad colectiva en las relaciones laborales: Libro homenaje a Ricardo Escudero Rodríguez*. 2017, Bomarzo, Murcia.
- ALFONSO MELLADO, C.L., “EL control judicial de la modificación sustancial de condiciones, la movilidad funcional y la movilidad geográfica”, *RDS*, núm. 62, 2013.
- ALFONSO MELLADO, C.L.: “EL control judicial de la modificación sustancial de condiciones, la movilidad funcional y la movilidad geográfica”, *RDS*, núm. 62, 2013.
- ÁLVAREZ CUESTA, H., “Un intento más para aclarar la concurrencia de convenios colectivos: la reforma de la prioridad del convenio de empresa”, *Revista Internacional de Doctrina y Jurisprudencia*, vol. 27, 2022.

- ÁLVAREZ CUESTA, H., “Un intento más para aclarar la concurrencia de convenios colectivos: la reforma de la prioridad del convenio de empresa”, *Revista Internacional de Doctrina y Jurisprudencia*, vol. 27, 2022.
- ÁLVAREZ CUESTA, H.: “La mediación laboral a partir de la Ley 5/2012”, *Revista de empleo y seguridad social*, núm. 123.
- ANDER-EGG, E., *Técnicas de Investigación Social*, Humanitas, Buenos Aires, 1990.
- ARASTEY SAHÚN, M^a. L., “Revisando la utilización de la mediación en el ámbito de las relaciones laborales”, *Diario La Ley*, núm. 8. Vol. 208, 2013.
- ARÉCHAGA, P, BRANDONI, F Y FINKELSTEIN, A., *Acerca de la Clínica de Mediación: relato de casos*, *Revista Interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos*, Buenos Aires, Argentina, (Ed.) Galerna 2004.
- BARRIOS BAUDOR, G. L, y BABARRO CID., C., “El procedimiento judicial de impugnación de los despidos colectivos: Una visión práctica”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 2016.
- BARRIOS BAUDOR, G. L, y BABARRO CID., C., “El procedimiento judicial de impugnación de los despidos colectivos: Una visión práctica”, *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 2016.
- BANDIERI, L. M., “Análisis del conflicto”, en AA.VV SOLETO MUÑOZ, H y OTERO PARGA, M (Cords.) *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*, Tecnos, Madrid, 2007.
- BATTHYÁNY, KARYNA, et al. *Metodología de la investigación para las ciencias sociales: apuntes para un curso inicial*. (Ed.) Universidad República de Uruguay, 2011.
- BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos*, Tirant Lo Blanch.
- BOBBIO, N., “El poder y el derecho”, en *Origen y fundamento del poder político*, México, Grijalbo, 1984.
- BOLAÑOS CARTUJO, I. Y SOCIAS PUYOL, C., “Separando para volver a juntar. encuentros privados con las partes en el proceso de mediación” en *La mediación: nuevas realidades, nuevos retos: análisis en los ámbitos civil y mercantil, penal y de menores, violencia de género, hipotecario y sanitario*. Ed. Wolters Kluwer, 2013.
- BRANDONI, F., “Apuntes sobre los conflictos y la mediación”, *Revista Interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos*, Buenos Aires, Argentina, (Ed.) Galerna, 2005.

- BRUNET, E.: "Reevaluating complex mediation generalizations". *Connecticut Insurance Law Journal*, vol. 1, núm. 18, 2011.
- BURTON, J., "La resolución de conflictos como sistema político." *Instituto de Análisis y Resolución de Conflictos, George Mason University, Fairfax, Virginia*, 2000.
- CALCATERRA, R.A, *Mediación estratégica*, (Ed.) Gedisa Barcelona, 2002.
- CALDERÓN CONCHA, P., "Teoría de conflictos de Johan Galtung", *Revista de paz y conflictos*, núm. 2, 2009.
- CASAS BAAMONDE, M. E., "Descuelgue salarial, acuerdos de empresa y conflictos de intereses (I y II)." *Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica* núm.1, 1995.
- CASTRO ÁLVAREZ, F., "Conflicto como motor de cambio y su impacto en la Cultura de Paz." *Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, núm.1.1, 2018.
- CAVALI, M.C y QUINTERIOS AVELLANA, L.G. *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos* (Ed.) Instituto Complutense de mediación y gestión de conflictos, Madrid, 2010.
- COLÁS NELIA, E., "Descuelgue e inaplicación del contenido normativo del convenio colectivo", en AA.VV. JÁVEGA CHACARTEGUI, C. y LÓPEZ LÓPEZ, J., *Negociación colectiva y gobernanza de las relaciones laborales: una lectura de la jurisprudencia tras la reforma laboral*, Bomarzo, Murcia, 2016.
- Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos AA.VV. GARCÍA MURCIA, J y CASTRO ARGÜELLES, M.A (Coord.), *Cláusulas sobre vigencia, descuelgues salariales y otras facultades de alteración o disposición del contenido del convenio*. (Ed.) Ministerio de empleo y Seguridad Social, (Proyecto 210-2011)
- CRUZ VILLALÓN, J. "La metodología de la investigación en el Derecho del Trabajo." *Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 132, 2016.
- CRUZ VILLALÓN, J., "Balance general de la mediación y el arbitraje en los conflictos laborales." *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm.154, 2020.
- CRUZ VILLALÓN, J., "El descuelgue de condiciones pactadas en convenio colectivo tras la reforma de 2012", *Revista de Derecho Social*, núm. 57, 2021.
- DE ARMAS HERNÁNDEZ, M., "La mediación en la resolución de conflictos", *Educación*, núm. 32, 2003.

- DEL REY GUANTER, S., *La Resolución Extrajudicial de Conflictos Colectivos Laborales*, (Ed.) Consejo Andaluz de Relaciones Laborales Consejería de Trabajo Junta de Andalucía, 1992.
- ENGEL, A. Y BENEDIKT, K. *Negotiation and mediation techniques for natural resource management*. Vol. 3. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2005.
- FERNÁNDEZ-RÍOS, M., *Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 1996.
- FISAS ARMENGOL, V., *Cultura de paz y gestión de conflictos*, Icaria, Barcelona, 1998.
- FISHER, R. y URY, W., *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Madrid: Ediciones gestión, 1996.
- FISHER, R., URY, W. y PATTON, B., *Sí..., ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Colombia. Grupo Editorial Norma, 1993.
- FOLDER, J.P. Y FARIÑA, G., “Algunos mitos sobre la práctica del enfoque transformativo en la mediación” *Revista de Mediación*, vol. 14, núm. 1, 2021.
- FRANCO CONFORTI, O., “Mediación electrónica (e-mediación)”, *Diario La Ley*, 2015.
- GARCIA PERROTE ESCARTIN, I., *Ley y Autonomía Colectiva: Un estudio sobre las relaciones entre la norma estatal y el convenio colectivo*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Promoción Social, 1987.
- GARCÍA VILLALUENGA, L., “La mediación a través de sus principios. Reflexiones a la luz del anteproyecto de ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles”. *Revista General de Legislación y Jurisprudencia*, III Época, vol. 4, 2010.
- GIMÉNEZ ROMERO, C., “Modelos de Mediación y su aplicación en Mediación Intercultural”, *MIGRACIONES*, núm. 10, 2001.
- GÓMEZ SALADO, M.Á., “La negociación colectiva de los empleados públicos: algunos aspectos puntuales de la regulación en España y Portugal”, *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, núm. 62, 2022.
- ZARISKI, A., “In Theory. A Theory of Matrix for Mediators”, *Negotiation Journal*, vol. 26. núm.2, 2010.
- GONZÁLEZ-CAPITEL, C., *Manual de Mediación*, Atelier, Barcelona, 2001.
- GORELLI HERNÁNDEZ, J., “Las reglas sobre concurrencia entre convenios en el Ordenamiento Español.” *Derecho & Sociedad*, núm. 37, 2011.
- GORELLI HERNÁNDEZ, J., *La negociación colectiva de empresa. Descuelgue y prioridad aplicativa del Convenio de Empresa*. Comares, Granada, 2013.

- GORJON-GOMEZ, F., “Mediador y facilitador; El mediador profesional del acuerdo, el facilitador profesional del perdón.” *Juris Poiesis-Qualis B1*, vol. 22, núm. 28, 2019.
- HERRERA BERNAL, L.L., “Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas familiares”, *Revista de la Facultad de Derecho*, núm. 45, 2018.
- HINOJOSA SEGOVIA, R., *Sistemas de Solución Extrajudicial de Conflictos*, (Ed.) Universidad Ramón Areces, Madrid, 2006.
- IGLESIAS ORTUÑO, E. “La mediación como método para la resolución de conflictos: contento, regulación, tipología, perfil de la persona mediadora e iniciativas en Murcia”. *TSMU* núm. 18, 2013.
- Informe actuaciones conflictos colectivos datos 1/1/2023 a 31/8/2023
Enlace web: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaytrabajoautonomo/areas/relaciones-laborales/organos-dialogo/carl/sercla/informes-estadisticas.html>
- Informes y Documentos “El sistema de resolución extrajudicial de conflictos laborales de Andalucía (SERCLA) en 2017”, *TEMAS LABORALES* núm. 144, 2018.
- ITURMENDI, B. Y RODRÍGUEZ PRIETO, F., “La evaluación en la mediación: una visión crítica. *La Trama*, núm. 52, 2017
- JIMÉNEZ BECERRA, A., “El estado del arte en la investigación en las ciencias sociales.” *La práctica investigativa en ciencias sociales*, vol. 29, 2004.
- KAJATT, M. GALDOS, C.P, “Negociación.” *Derecho & Sociedad*, núm.14, 2000.
- LAHERA FORTEZA, J. y VALDÉS DAL-RÉ, F., “La flexiseguridad laboral en España”, *Documentos de trabajo*, núm. 157, 2010.
- LEAL RUIZ, M.I., “La mediación está ligada indisolublemente a la ética.” *DRETS. Revista valenciana de reformas democràtiques*, núm. 3, 2018.
- LEDERACH, J. P., *Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*, (Ed.) Clara-Semilla, Comité Central Menonita, Guatemala, 1992.
- LÓPEZ ÁLVAREZ, M. J., “Puntos críticos en torno al uso de la mediación en la empresa” *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, núm. 98, 2016.
- LÓPEZ ÁLVAREZ, M. J., “Solución de conflictos laborales individuales en clave de mediación”, *Revista Trabajo y Seguridad Social, CEF*, núms. 377-378, 2014.

- LÓPEZ LÓPEZ, J., “Descuelgue del convenio colectivo y cambio de unidad aplicativa (2012): Una interpretación acorde con el modelo constitucional, Relaciones laborales: *Revista crítica de teoría y práctica*, núm. 4, 2014.
- LÓPEZ TERRADA, E. y NORES TORRES, L.E., “La evolución del tratamiento del descuelgue salarial en la negociación colectiva (2007-2015)” en AA.VV. GOERLICH PESET, J.M. (Dir) y DÍAZ DE ATAURI, P.G. (Coord.) *Evolución de los contenidos económicos de la negociación colectiva en España 82007/2015*, *Informes y Estudios Relaciones Laborales*, núm. 113, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2018.
- LOUSADA AROCHENA, J.F., “El descuelgue del convenio colectivo”, *Revista Galega de Dereito Social*, núm. 16, 2022.
- LUNA-BERNAL, A. “Perspectivas y actitudes hacia los conflictos: resolución, gestión, transformación, disolución.” *Sincronía*, núm.74, 2018.
- Manual de Mediación, Servicio de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales.*
- MANUEL ROSALES, C. y TÉLLEZ ORTEGA, J.L., “Lo inútil del Derecho”, *Foro, Nueva época*, vol. 25, núm. 1, 2022.
- MANZANERA-ROMÁN, S., ORTIZ GARCÍA, P. y OLAZ CAPITÁN, A., “Trabajo y flexibilidad laboral en un escenario de crisis económica: situación del caso español”, *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 2017, núm. 36.
- MARQUÉS CEBOLA, C., *La mediación*, Marcial Pons, 2010.
- MÁRQUEZ PRIETO, A., “Valoración de la experiencia en materia de solución extrajudicial de conflictos laborales: actuaciones ante el SERCLA sobre conflictos individuales.”, *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm.160, 2021.
- MARTÍN VALVERDE, A. “Medios no judiciales de solución de los conflictos laborales: caracterización general”, *Revista del Ministerio de Empleo y Seguridad Social*, (Ed.) Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Madrid, 2016.
- MARTÍNEZ MIGUÉLEZ, M., “El paradigma sistémico, la complejidad y la transdisciplinariedad como bases epistémicas de la investigación cualitativa” *REDHECS: Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, vol. 6, núm. 11, 2011.
- MARTÍNEZ PASTOR, J.I, y BERNARDI, F., “La flexibilidad laboral: significados y consecuencias”, *Política y Sociedad*, vol. 48, núm. 2, 2011.
- MARTINEZ-PECINO, R., MUNDUATE, L. y MEDINA, F., “La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales.” *Papeles del Psicólogo* vol. 29, núm.1, 2008.

- MAUSS, M., *Sociología y antropología*, trad. T. Rubio de Martín, Madrid, (Ed.) Tecnos, 1971
- MIGUÉLEZ LOBO, F. y PRIETO RODRÍGUEZ, C., “Transformaciones del empleo, flexibilidad y relaciones laborales en Europa”, *Política y Sociedad*, vol. 46, núm. 1, 2019.
- MIGUÉLEZ LOBO, F., “La flexibilidad laboral”, *Trabajo*, núm.13, 2004.
- MIÑARRO YANINI, M., “El impulso oscilante a los medios de solución extrajudicial de conflictos laborales efectuado por las últimas reformas laborales”, *Actualidad laboral*, núm. 19, 2012,
- MONEREO PÉREZ, J.L., La organización jurídico-económica del capitalismo moderno: El Derecho de la Economía, Est.prel., a RIPERT, G., *Aspectos jurídicos del capitalismo moderno*, Granada, edición a cargo de MONEREO PÉREZ J.L., (Ed.) Comares (Col. Crítica del Derecho), 2001.
- MONEREO PÉREZ, J. L., “Teoría General del conflicto laboral” en *Tratado de mediación en la resolución de conflictos*, Tecnos, Madrid, 2015.
- MONEREO PÉREZ, J.L y MOLINA NAVARRETE, C., “Política de empleo y sistema de relaciones laborales: la autonomía colectiva como fuente del derecho del empleo” *TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, vol. 102001.
- MONEREO PÉREZ, J.L. y ORTEGA LOZANO, P., “Acuerdos colectivos, mediación y arbitraje en los descuelgues”, *Temas Laborales*, núm. 154, 2020.
- MONTAÑO, A. *Iniciación al método del camino crítico*, Ed. Trillas, 2010.
- MORENO VIDA, M.N., “Las especialidades de los procedimientos autónomos de solución de conflictos laborales en el sector público: personal laboral”, *Temas Laborales*, núm.154, 2020.
- MUNDUATE, L., BUTTS GRIGGS, T., MEDINA, J.F. y MARTÍNEZ-PECINO, R., “Guía para la Mediación Laboral”, *Quito: Raymi*, 2017.
- NAVASCUÉS SARRATEA, A., “Descuelgue salarial y ultraactividad de convenios colectivos.” *Actualidad Jurídica*. núm.36, 2014.
- ORTEGA HERNÁNDEZ, J., “La mediación” en *Mecanismos alternativos de resolución de conflictos por medios electrónicos*, JMBosch, Barcelona, 2019.
- PÉREZ DE LOS COBOS ORIHUEL, F., “El conflicto laboral en la actualidad: Los nuevos conflictos”. *Ius et praxis*, núm. 16, vol. 1, 2010.

- PÉREZ GUERRERO, M. L., SEPÚLVEDA GÓMEZ, M., CALVO GALLEGO, F y RODRÍGUEZ PIÑERO ROYO, M., “Balance del sistema extrajudicial de resolución de conflictos de Andalucía (Sercla)”, *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 154, 2020.
- PÉREZ, J., NIETO-BRAVO, J., y SANTAMARÍA-RODRÍGUEZ, J.: “La hermenéutica y la fenomenología en la investigación en ciencias humanas y sociales”. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, núm. 19, vol. 37, 2019.
- POQUET CATALÀ, R., “La interpretación judicial del deber de negociar de buena fe”, *IUSLabor*, núm. 1, 2016.
- QUINTERO LIMA, M.G., “La Ductilidad del descuelgue convencional (ex artículo 82.3 ET) vs los intentos judiciales de establecer un marco de límites ineludibles. A propósito de dos recientes sentencias del Tribunal Supremo.” *IUSLabor. Revista d’anàlisi de Dret del Treball*, núm.2, 2017.
- RECIO, A., “Flexibilidad laboral y desempleo en España (reflexiones al filo de la reforma laboral)”, *Cuadernos de relaciones laborales*, núm.5, 1994.
- REDORTA, J., MERCADO MALDONADO, A. y GONZÁLEZ VELÁZQUEZ, G., “La Teoría del Conflicto en la Sociedad Contemporánea”, *Espacios Públicos*, vol.11, núm. 21, 2008.
- REDORTA, JOSEP. *Aprender a resolver conflictos*. Vol. 27. Grupo Planeta, 2007.
- RIERA ADROVER, J.A., CASADO DE STARITZKY, T. y CAMPOS VIDAL, J.F., “Revisión sistemática exploratoria: la generación de confianza en mediación”, *TRABAJO SOCIAL HOY*, núm.89, 2020.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, M L., *Negociación colectiva y solución de conflictos laborales*, Bomarzo, Albacete, 2004.
- RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ, C. y CANAL DOMÍNGUEZ, J.F., “Análisis de las inaplicaciones de convenios tras la reforma laboral”, *Revista de Economía Laboral*, vol.13, núm. 2, 2016.
- RODRÍGUEZ-PIÑERO, M.: “Indisponibilidad de los derechos y conciliación en las relaciones laborales.” *Temas laborales: revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm.70, 2003.
- ROJAS SORIANO, R., PARDINAS, F., “Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales”. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. 16, no 59, 1974, pág. 132. Recuperado a partir de: <https://revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/83786>
- RONDÓN GARCÍA, L.M., “Modelos de mediación en el medio multiétnico.” *Trabajo social (Universidad Nacional de Colombia)*, núm.13, 2011.

- SABINO, C., *El proceso de investigación*, Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1996.
- SÁEZ LARA, C., “Descuelgue convencional y arbitraje obligatorio”, *Temas Laborales*, núm. 140, 2017.
- SAN CRISTÓBAL REALES, S., “Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil”, *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLVI, 2013.
- SANTOR SALCEDO, H., *La mediación en los conflictos de trabajo: naturaleza y régimen jurídico*, (Ed.) La Ley, 2006.
- SCHIFFRIN, A. “La mediación: aspectos generales.” en AA. VV GOTTHEIL, J. y SCHIFFRIN, A. (comps). *Mediación. Una transformación en la cultura*. (Ed.) Paidós. Argentina, 1996.
- SCHNITMAN FRIED, D., *Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos: Perspectivas y prácticas*. Ed. Granica SA, 2000.
- SEPÚLVEDA GÓMEZ, M y RODRÍGUEZ-PIÑERO ROYO, M., “Balance del sistema extrajudicial de resolución de conflictos de Andalucía (SERCLA).” *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm.154, 2020.
- SERRANO, G. y MÉNDEZ, M., “La mediación en los procesos de negociación: Un estudio experimental.” *Revista de Psicología Social* vol. 1, núm. 2, 1986.
- SOLETO MUÑOZ, H., “Mediación Laboral. Mediación comunitaria”, en AA.VV. SOLETO MUÑOZ, H y ORTERO PARGA, M.M. (Coords.) *Mediación y solución de conflictos: habilidades para una necesidad emergente*, Madrid, Tecnos, 2012.
- SUARES, M. *Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas*. 2ª.ed. Buenos Aires: Paidós, 1997.
- TALAVERA HERNÁNDEZ, J.A., “La figura del Mediador en la Mediación online”, *Revista Aranzadi de derecho y nuevas tecnologías*, núm.38, 2015.
- TAPIA, G. y FRANCISCO, D., *Herramientas para trabajar en mediación*. (Ed.) Paidós, Buenos Aires (Argentina), 1999.
- TAPIA, G., “Intervenciones en conflictos públicos: el dilema del rol imparcial”, *La Trama de papel. Sobre el proceso de mediación, los conflictos y la mediación penal*, Buenos Aires. Ed. Galerna, 2005.
- TARUD ARAVENA, C., ESPINOZA HURTADO. V. y FERNÁNDEZ PHILIPPI, I., “Un estudio interuniversitario sobre la importancia de la “redefinición” del problema en un contexto de intervención familiar”, *REOP*. vol. 21, núm. 3, 2010.

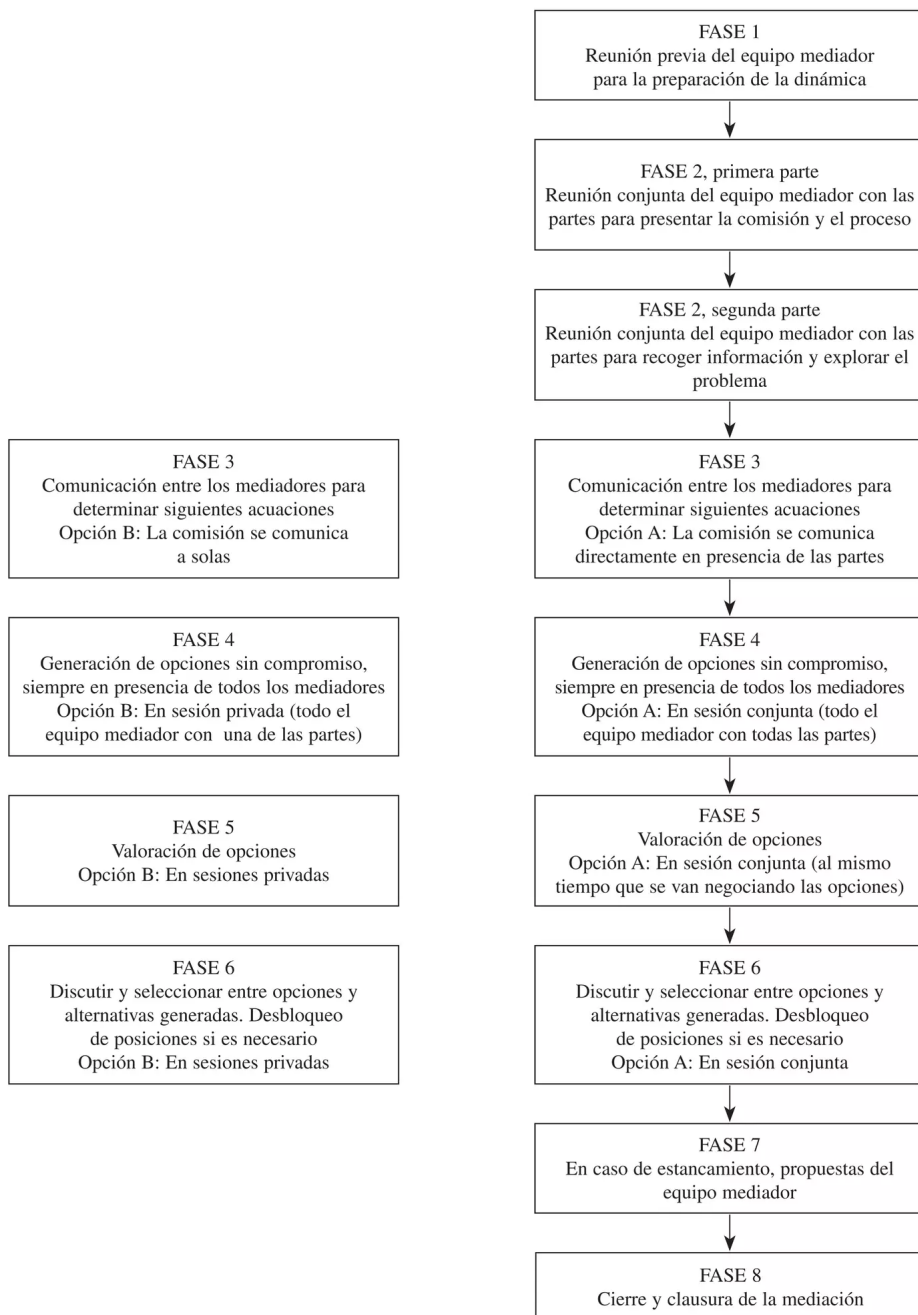
- TONY WHATLING M., “«Comprar lo que vendemos importa» ¿Aplican los mediadores sus conocimientos a sus propios conflictos?, *Revista de Mediación*, vol. 8, núm. 1, 2015.
- TOYAMA MIYAGUSUKU, J., “El principio de irrenunciabilidad de derechos laborales: normativa, jurisprudencia y realidad”. *Ius et veritas*, núm. 22, 2001.
- VEILLEUX, D. Y TRUDEAU, G., “La mediación en las diferencias laborales en Quebec: desde la tradición hacia nuevas direcciones”. *Relaciones laborales: Revista crítica de teoría y práctica*, núm. 2, 2007.
- VILA TIERNO, F., “Empleo, reformas laborales y sostenibilidad del sistema de pensiones”, *CEF*, 2017.
- VILA TIERNO, F., “Modalidades de contratación y empleo. Contenidos de la negociación colectiva en el nuevo contexto laboral.” *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm.140 2017.
- VILA TIERNO, F., *Cuestiones actuales en materia de negociación colectiva. Al hilo de la reforma laboral del RDL 32/2021, de 28 de diciembre*, Aranzadi, Navarra, 2022.
- VILA TIERNO, F., y CASTRO MEDINA, R., “La negociación colectiva en la flexibilidad interna de la empresa” en AA.VV. *Medidas de reestructuración interna empresarial desde la perspectiva jurídico-laboral: Las relaciones de trabajo post-pandemia COVID-19 y recientes reformas*, Murcia, Laborum, 2022.
- VINYAMATA CAMPS, E., *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*, Ariel, Barcelona, 1999.
- WILDE Z. *Que es la mediación*, Ed Abeledo Perrot, Buenos Aires, 1995.
- YIU, T. K. y LAI, W. Y.: Efficacy of trust-building tactics in construction mediation. *Journal of Construction Engineering and Management*, vol. 8, núm. 135, 2009,
- YSÀS, P., “Huelga laboral y huelga política España, 1939-75”. *Ayer*, núm. 4, 1991.

**ANEXO 1: EXPEDIENTES PRESENTADOS POR
MOTIVACIONES: AFECTACIÓN (DATOS CERRADOS A 31 DE
OCTUBRE DE 2023)**

Motivación	Expedientes	%	Empresas	%	Trabajadores	%
Acuerdo SERCLA	7	1.03	306	1.48	4,650	0.91
Aplicación e interpretación de convenios: Jornada	41	6.05	42	0.20	7,422	1.46
Aplicación e interpretación de convenios: Otros	146	21.53	1,254	6.05	56,287	11.05
Aplicación e interpretación de convenios: Salario	108	15.93	237	1.14	38,646	7.59
Aplicación e interpretación de normas	80	11.80	1,095	5.29	32,409	6.36
Descuelgue salarial	1	0.15	1	0.00	278	0.05
Despidos colectivos y plurales	1	0.15	1	0.00	12	0.00
Discrepancias internas Comisiones Paritarias	1	0.15	1	0.00	1,776	0.35
Impago de salarios	11	1.62	11	0.05	316	0.06
Impugnación de convenios colectivos	2	0.29	3,000	14.48	107,000	21.00
Inaplicación de Convenios Colectivos	7	1.03	7	0.03	455	0.09
Modificación de condiciones de trabajo	45	6.64	48	0.23	3,284	0.64
Negociación de Convenio: Jornada	10	1.47	9	0.04	2,398	0.47
Negociación de Convenio: Otros	181	26.70	11,619	56.08	239,334	46.98
Negociación de Convenio: Salario	28	4.13	3,077	14.85	14,413	2.83
Otros	1	0.15	1	0.00	1	0.00
Período consultas. Art. 40 E.T.	1	0.15	1	0.00	17	0.00
Servicios mínimos	1	0.15	1	0.00	50	0.01
	6	0.88	6	0.03	705	0.14
TOTAL	678	100.00	20,717	100.00	509,453	100.00

Fuente: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/empleoempresaytrabajoautonomo/areas/relaciones-laborales/organos-dialogo/carl.html>

ANEXO 2: MODELO DE REFERENCIA DE MEDIACIÓN DEL SERCLA



Fuente: BARÓN DUQUE, M; BUTTS GRIGGS, T.; MEDINA, F.X. y MUNDUATE JACA, L.:
“Intervenciones de mediación” *Gestión del conflicto, negociación y mediación* / coord. por
Lourdes Munduate Jaca, Francisco José Medina Díaz, 2005, p. 281.



ISBN 978-84-19145-94-9



9 788419 145949 >