



Universidad de Valladolid

feyts | **facultad**
de educación y trabajosocial

MÁSTER EN PSICOPEDAGOGÍA

La mediación como medida extrajudicial de resolución de conflictos en el ámbito laboral

Autora: Ainhoa Ramos Torres

Tutelado por Raúl de Diego Vallejo

Curso 2015-2016

RESUMEN

Cuando surge un conflicto dentro del ámbito laboral, su solución no suele ser muy acorde, por ello debe haber especialistas en resolución de conflictos fuera del ámbito judicial. Estos deben conocer los diferentes métodos que se pueden utilizar y si son acordes al conflicto surgido.

Además, en este trabajo me voy a centrar en la mediación como medida extrajudicial, debido a que, gracias a muchos estudios, se considera la más utilizada, más efectiva y que ayuda a las partes a largo plazo. También se comparan los datos de Castilla y León con los del País Vasco.

Con esto, se ha realizado una investigación, donde una serie de personas de Palencia (Provincia de Castilla y León) con diferentes empleos, han contestado a una serie de preguntas para ver el grado de conocimiento para resolución de conflictos en sus empresas y la utilización de la mediación como método.

PALABRAS CLAVE

Conflicto, ámbito laboral, investigación, mediación, estudio, legislación, Castilla y León.

ABSTRACT

When a conflict in the workplace appears, their solution is usually not very consistent, so there must be specialists in conflict resolution out of court. They must know the different methods that can be used and whether they are commensurate with the conflict emerged.

Furthermore, in this paper I will focus on mediation as an extrajudicial measure, because, thanks to many studies, is considered the most used, most effective and helps the parties in the long term. I also compared the data of Castilla y Leon with the País Vasco.

With this, there has been an investigation, where a number of people from Palencia (Province of Castilla and León) with different jobs, have answered a series of questions to see the level of knowledge for conflict resolution in their companies and the use of mediation as a method.

KEYWORDS

Conflict, workplace, inquiry, mediation, research, legislation, Castilla y León.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	JUSTIFICACIÓN.....	7
3.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
3.1.	LOS CONFLICTOS	10
3.2.	SISTEMAS EXTRAJUDICIALES: MEDIACIÓN.....	16
3.3.	LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL	29
3.4.	MEDIACIÓN EN CASTILLA Y LEÓN Y EN EL PAÍS VASCO.....	33
4.	ESTUDIO A CERCA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO LABORAL.....	42
4.1.	DESCRIPCIÓN.....	42
4.2.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	43
4.3.	MUESTRA.....	44
4.4.	INSTRUMENTO: CUESTIONARIO	45
4.5.	PROCEDIMIENTO.....	46
4.6.	ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	46
4.7.	REFLEXIÓN FINAL SOBRE LOS RESULTADOS.....	52
5.	CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL.....	55
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
6.1.	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	58
6.2.	FUENTES LEGISLATIVAS.....	59
6.3.	FUENTES ELECTRÓNICAS.....	59
7.	ANEXOS.....	61

1. INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo de fin de máster llamado “La mediación como medida extrajudicial de resolución de conflictos en el ámbito laboral”, tiene como objetivo la comprensión del objeto a estudiar, la mediación, para así, poder aplicarla en la resolución de conflictos, tanto del mundo laboral, como en otros ámbitos. Es decir, hacer expertos en la materia, para que puedan conseguir muy buenos resultados en un futuro.

Partiendo de esta base, se pretende realizar un estudio de mediación en el ámbito laboral, pero del mismo modo, se puede realizar en otros ámbitos. Esto se hace por que todo trabajador, sin tener en cuenta el sexo ni la edad, busca desarrollarse completamente en todos los ámbitos, tanto el laboral, afectivo, familiar como personal. Para lograr este pleno desarrollo es importante establecer un equilibrio entre las mismas, por lo que si una falla, el resto cae. Es decir, cuando surge un conflicto laboral, este se acaba trasladando a los otros, por ello, la mediación pretende volver a equilibrar este tótem.

Hoy en día, hay muchos empresarios y trabajadores que desconocen cómo resolver un conflicto, cómo tratarlo y qué hacer en esos casos. Por ello, pretendo conocer, mediante una pequeña muestra en diferentes sectores económicos y con características diferentes, la cantidad de personas que no conocen la mediación.

Pero para hablar de mediación, primero tenemos que hablar de un conflicto, como se ha visto anteriormente. El conflicto laboral, concretamente, es algo natural e inevitable y que, anteriormente, se llevaba a los Tribunales Judiciales, pero, teniendo en cuenta que ese tipo de conflictos más leves se podían resolver en otro ámbito sin llegar a hacer colas enormes en dicho espacio, se crearon los sistemas extrajudiciales. En concreto, para la resolución de conflictos, debido a la diversidad de herramientas vistas para ello, he decidido elegir una en concreto, la mediación.

Es muy difícil que dos personas estén de acuerdo todo el tiempo, lo más probable es que uno domine sobre otro, por mayor poder o mayor carácter, provocando conflictos de interés o de poder. Además, se le añaden los provocados por la mala comunicación, herramienta muy importante en este proyecto, ya que, si es mala puede llegar a agravar el problema y, si es buena y dialogante, puede ser la herramienta de resolución de este.

Con esto decir que, estaríamos ante un conflicto laboral cuando nos encontramos ante una situación en la que trabajadores y empresarios o, entre trabajadores, tienen diferentes posturas ante un mismo tema. Esto crea una situación tensa, un conflicto. Es entonces cuando, o bien podemos dejar el conflicto pasar y que se vaya creando un conflicto mayor o, acudir a una negociación entre las partes y, es en esta última donde aplicamos la mediación. Si aun así no se consigue nada, es cuando ya lo trasladamos a los Tribunales Judiciales acudiendo por instancia de sindicatos o autoridad laboral.

La gestión eficaz de los conflictos es un tema muy complejo, puesto que depende de muchos factores, como son la situación, organización y características del equipo, por lo que no podemos dar como definitiva una técnica, aunque la negociación es parte de todas ellas y la más habitual. Aunque hay que tener en cuenta que solo se podrá aplicar cuando se produzca un intercambio entre las partes implicadas.

Para las explicaciones de ambos conceptos, es bueno acercarse a las organizaciones, fundaciones, institutos...creados para la resolución de conflictos en el ámbito laboral. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) afirma que *“Un sistema eficaz de resolución de conflictos ayudará a contener el conflicto en las relaciones laborales dentro de límites económicos y sociales aceptables, como también a promover un clima laboral pacífico. Esto, a su vez, contribuye al mantenimiento de un entorno conducente al desarrollo, la eficiencia económica y la equidad social. La resolución eficaz de las controversias laborales está estrechamente relacionada con la promoción del derecho de negociación colectiva. Las actitudes y habilidades requeridas son iguales en ambos casos. Normalmente la estructura de los sistemas de resolución de conflictos es diseñada para promover la negociación colectiva, por ejemplo requiriendo a las partes agotar todas las posibilidades de alcanzar una solución negociada o agotar los procedimientos de solución de controversias dispuestos por los contratos colectivos, antes de recurrir a los procedimientos que brinda el Estado. Sin embargo, el peligro a evitar es la imposición de soluciones que, de no acompañarse de salvaguardias apropiadas, particularmente en el caso del arbitraje obligatorio, pueden significar una negación del derecho de negociación colectiva en forma libre y voluntaria. La experiencia de muchos países demuestra que el sistema estatal debe centrarse en los procedimientos de conciliación/mediación, cuyo objetivo consiste en asistir a las partes a alcanzar un acuerdo negociado en condiciones que sean lo más parecidas posible a las imperantes en un proceso normal de negociación. Los sistemas de resolución de*

*conflictos pueden contribuir asimismo a fortalecer la negociación colectiva, otorgando a los acuerdos resultantes de dichos procedimientos el mismo valor jurídico que a los acuerdos concluidos en el marco de la negociación colectiva”.*¹

Este trabajo además, se basará y apoyará en las siguientes Leyes vigentes en la actualidad:

- DIRECTIVA 2008/52/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 21 de mayo de 2008 sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles.
- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Boletín Oficial del Estado, 7 de julio de 2012, núm. 162, p. 49224.
- Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la Jurisdicción Social. Boletín Oficial del Estado, 11 de octubre de 2011.

Primeramente, se construirá una justificación de por qué he elegido el tema de la resolución de conflictos en el ámbito laboral y porqué me he centrado en la mediación como herramienta de resolución. Plantearé los objetivos que pretendo conseguir con el trabajo y, una vez realizado, explicaré lo dicho anteriormente en una fundamentación teórica para así, poder realizar un estudio en el que se investiguen las pautas de la fundamentación teórica y, conseguir unos resultados en los que reflexionar

Cuando una persona se ha documentado correctamente a cerca del tema que tiene que tratar, puede llegar a elaborar una buena investigación que, permitirá conseguir unos buenos resultados. Una vez finalizado el estudio se verán los resultados finales con los que se realizará una reflexión final.

Espero que este trabajo sea útil para mejorar o añadir conocimientos sobre la mediación como medida extrajudicial de resolución de conflictos en el ámbito laboral.

¹ OIT.: *Guía sobre legislación del trabajo (2001)*. Disponible en: <http://www.ilo.org/legacy/spanish/dialogue/ifpdial/llq/noframes/ch4.htm>

2. JUSTIFICACIÓN

Cuando decidí realizar el Máster en Psicopedagogía en la Universidad de Valladolid, en concreto, el itinerario de inserción social y laboral, lo que me motivó a ello fue que no se centraba únicamente en poder ayudar a grupos en riesgo de exclusión, sino también, dentro de una empresa a la mejora de las relaciones sociales.

Cuando finalicé las clases teóricas, muchas de las materias eran interesantes para abordar mi Trabajo de Fin de Máster pero pensé, ¿qué es lo que no se ha dado en el máster y que puede ayudar en muchos aspectos a él?

Pensé que una vez inserta la persona en el mundo laboral, nosotros hacíamos una fase de seguimiento para ver cómo le resultaba a la persona su inserción en esa empresa y cuál era el clima que se había generado. Pero, como decíamos antes, los conflictos son inevitables y, con algún colectivo, puede llegar a dificultar su inserción laboral. Por ello, creo conveniente utilizar técnicas extrajudiciales para ayudar a su inserción y mejorar las relaciones entre los compañeros mediante un proceso que tuviese resultados a largo plazo y duraderos, la mediación.

Debido a mi formación anterior, Graduada en Educación Primaria, he trabajado la mediación en el ámbito escolar, lo que no me costaría trasladarlo y estudiarlo en el ámbito laboral con la información que he recabado a lo largo del máster y documentándome para la realización de este trabajo.

El estudio partirá de la base teórica de lo que es un conflicto, ya que es lo que tiene que surgir para poder aplicar los procesos judiciales o extrajudiciales. Para después, hablar de los métodos de resolución y en concreto, el más utilizado en la actualidad debido a que es el que mejores resultados conlleva, la mediación.

Por que como decía Guillermo Jaim Etcheverry “El hombre de hoy tiene su cabeza llena de datos y opiniones. Pero adquiere las opiniones prefabricadas, son de otros, no pensadas. Y la avalancha de datos que lo aturde, más que acercarlo al conocimiento lo aleja de él.”²

Este puede ser uno de los motivos por los que se produce el conflicto, el hombre no piensa, solo actúa conforme le dicen que hagan hasta que llega un momento en que

² Educac. Citas y frases educativas. Disponible en: <http://educac.tripod.com/citas.htm>

estalla. No hay comunicación ni dialogo en ningún momento. Esto es un tema de actualidad, en muchas empresas vemos como hay cantidad de conflictos que si se solventan desde el principio, no se agravan y, evitamos que lleguen a los Tribunales Judiciales. Por ello, el conocimiento de la mediación es tan importante dentro del ámbito de inserción social y laboral, pero más aun, el mantenimiento de esta inserción.

En este trabajo cabe destacar las competencias que debe haber adquirido un psicopedagogo a lo largo de la trayectoria estudiantil y, que son aplicables al estudio:

Competencias generales:

- G1. Resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos –de forma autónoma y creativa- y en contextos más amplios o multidisciplinares.
- G3. Comunicar las decisiones profesionales y las conclusiones así como los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados, de manera clara y sin ambigüedades.
- G5. Responder y actuar de manera adecuada y profesional, teniendo en cuenta el código ético y deontológico de la profesión, en todos y cada uno de los procesos de intervención.
- G6. Actualizarse de manera permanente en las TIC para utilizarlas como instrumentos para el diseño y desarrollo de la práctica profesional.
- G7. Implicarse en la propia formación permanente, reconocer los aspectos críticos que ha de mejorar en el ejercicio de la profesión, adquiriendo independencia y autonomía como discente y responsabilizándose del desarrollo de sus habilidades para mantener e incrementar la competencia profesional.

Competencias específicas:

- E1. Diagnosticar y evaluar las necesidades socioeducativas de las personas, grupos y organizaciones a partir de diferentes metodologías, instrumentos y técnicas, tomando en consideración las singularidades del contexto.
- E2. Asesorar y orientar a los profesionales de la educación y agentes socioeducativos en la organización, el diseño e implementación de procesos y

experiencias de enseñanza aprendizaje, facilitando la atención a la diversidad y la igualdad de oportunidades.

- E3. Aplicar los principios y fundamentos de la orientación al diseño de actuaciones favorecedoras del desarrollo personal y/o profesional de las personas.
- E5. Planificar, organizar e implementar servicios psicopedagógicos.
- E7. Analizar, interpretar y proponer actuaciones, teniendo en cuenta las políticas educativas derivadas de un contexto social dinámico y en continua evolución.
- E8. Formular nuevas propuestas de mejora de la intervención psicopedagógica, fundamentadas en los resultados de la investigación psicopedagógica.

Para la elaboración de los objetivos de este trabajo he pensado en lo que me gustaría conseguir, cuales son mis metas cuando pensé en realizar este trabajo, por qué hacer este y no otro. Además de tener en cuenta los objetivos que se plantean en las leyes mencionadas anteriormente y, en la OIT a cerca de la mediación dentro del ámbito laboral. A partir de ahí diseñé los míos propios:

- Definir e informar sobre como surgen los conflictos y como solventarlos.
- Sintetizar el marco normativo que regula el ámbito laboral y la mediación.
- Valorar los derechos y principios de los trabajadores.
- Buscar métodos y herramientas de resolución de conflictos pacíficos y ordenados en el ámbito laboral sin recurrir a los Tribunales de Justicia.
- Documentar a cerca de la mediación y todo lo que conlleva.
- Llevar la mediación al ámbito laboral como proceso de resolución extrajudicial.
- Interpretar los datos estadísticos a cerca de los conflictos, la mediación y los resultados en Castilla y León.
- Elaborar un proyecto en el que se ponga en práctica el proceso de mediación.
- Comparar los datos estadísticos de Castilla y León con el País Vasco.
- Reflexionar acerca de los resultados obtenidos.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Ya desde la prehistoria podemos ver como los hombres teníamos disputas por la comida, un conflicto en el que el más fuerte era el vencedor y el que ganaba la batalla. Estos aprendieron de los animales, ya que, no solo podemos encontrar conflicto entre hombres, sino que los animales, del mismo modo que lo hacían los prehistóricos, peleaban por conseguir la recompensa o el objetivo, que podía ser comida, un lugar donde refugiarse, un hogar o el poder de líder. Poco a poco, el hombre ha ido cambiando la forma de solucionar esos conflictos y el fin por el que pelea.

Como dijo Julien Freund (1983) *“El conflicto consiste en un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, y que, para mantener, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usando eventualmente la violencia, la que podría llevar al aniquilamiento físico del otro.”* (p. 58).

Una vez introducido, comenzamos con el grueso del trabajo donde voy a centrarme en el conflicto y como solucionarlo mediante una herramienta de alternativa judicial, la mediación.

3.1. LOS CONFLICTOS

Según la Real Academia Española de la lengua (RAE), el conflicto se trata de un *combate, lucha, pelea, enfrentamiento armado, apuro, situación desgraciada y de difícil salida, problema, cuestión, materia de discusión, coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.*

Aunque, cuando hablamos de conflicto laboral, la RAE dice que *en las relaciones laborales, es un conflicto que enfrenta a los trabajadores, a través de sus representantes, con los empresarios. Afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales.*³

Pero, este trabajo se va a centrar en el conflicto entre trabajadores dentro del ámbito laboral, por lo tanto voy a definir conflicto laboral como el enfrentamiento entre dos o más individuos o grupos, los cuales defienden una postura diferente, al mismo tiempo que ponen en duda la otra opinión y utilizan estrategias y esfuerzos por hacerle cambiar

³ Real Academia Española. Definiciones. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>

de opinión. Con esto, se puede añadir que el fin de la comunicación es hacer cambiar la opinión del otro, el mismo fin que tiene un conflicto, por lo tanto la comunicación podría ser una estrategia de conflicto.

Según Cesar J. Viana (2013) todo conflicto tiene una serie de caracteres formales como son el antagonismo de intensidad variable entre ambas partes, las diferentes percepciones de la realidad y la falta o insuficiencia en la comunicación entre las partes. Para luego, acabar distinguiendo entre los tipos de conflicto que puede haber:

- Según el grado de intensidad: funcionales y disfuncionales.
- Según el número de personas que participen en la intervención: interpersonales o intergrupales.
- Según la controversia verse sobre la gestión de un recurso o la postura: de valores o de intereses.
- Según su manifiesto: manifiestos o latentes.

Dentro de ellos, podemos decir que hay otra clasificación que hace César J. Viana (2013) en la que dice que el conflicto individual es de tipo jurídico, cuando uno mismo no está de acuerdo con una normativa, no hay exteriorización pública ni tiene efectos hacia el rendimiento empresarial, sino solo en uno mismo y sin poder buscar solución.

El conflicto colectivo, es aquel del que estamos hablando a lo largo del trabajo. Cuando hay un enfrentamiento entre dos o más partes, suele ser en el ámbito laboral entre empleador y empleados representados por un delegado. En ocasiones estas disputas pueden ser por interés o por derecho. Dentro de ellas, sale otro tipo de conflicto más atípico, los pluriindividuales, cuando un grupo de empleados tienen sugerencias individuales diferentes pero similares, en contra de un empleador. Por último, los impropios se tratan de disputas dentro de los sectores de los trabajadores, disputándose su poder o condición de representantes.

Cuando nos encontramos ante un conflicto lo primero que captamos no es el tipo de conflicto que es, ya que eso lo averiguamos una vez lo estemos analizando, sino que, lo primero que podemos percibir son los elementos que lo integran. A pesar de que, algunos los podemos ver a primera de vista, otros, sin embargo, tardaremos más en identificarlos. Los elementos que constituyen el conflicto según Cesar J. Viana (2013) son:

- Actores: según el grado y tipo de implicación dentro del conflicto podemos diferenciar entre actores principales, secundarios e intermediarios.
- Problemas suscitados: cuestiones del conflicto.
- Objetivos: fin que se quiere conseguir con el conflicto por ambas partes, tanto positivo como negativo.
- Intereses o necesidades: variables que impulsan a cada individuo al conflicto.
- Actitudes o comportamientos: reacciones visibles de cada actor. Frente a un conflicto, las reacciones pueden ser movidas por emociones o por procesos cognoscitivos como estereotipos.
- Estrategias: formas que tiene cada uno de afrontar el conflicto.

Cuando nos encontramos ante un conflicto, primero de todo hay que ver los orígenes de él, y para eso, nos remontamos a si realmente el conflicto es real, es decir, con diferencias reconocidas y observables, o no, cuando se trata de una comunicación errónea o un malentendido. Por ello, es importante primero reconocer de qué tipo se trata y, si averiguamos que es irreal, ver de dónde viene pues, puede haber escondido realmente algo real. (Floyer, A. 1993, pp. 79-172).

Un conflicto irreal puede venir dado por una comunicación equívoca, como ya dije anteriormente, la comunicación es un pilar básico dentro de la relación entre personas, puesto que el objetivo principal de comunicarnos es cambiar la forma de pensar del otro. Cuando esa comunicación no es fructífera, el mensaje que llega al receptor es equívoco, una de las maldiciones de nuestras épocas y la razón principal de muchos conflictos y agravaciones de ellos. (Floyer, A. 1993, pp. 79-172).

Cuando se da este tipo de mensajes, primero hay que tratar que el mensaje del emisor vuelva a él y analice como lo dijo y si se explicó bien para lo que quería decir. Por el otro lado, las percepciones muchas veces vienen causadas por interpretaciones prejuiciosas o equivocadas. Para corregirlas es imprescindible explicar lo que hacemos y por qué lo hacemos, como uno de los ejemplos que propone Andrew Floyer (1993):

“Fui a la conferencia con la señorita Smith para que pudiera aprender más sobre el trabajo que hacemos. Nos alojamos en el mismo hotel porque era lo más conveniente.” (pp.86).

Si este ejemplo no llegase a estar explicado, parece que el hombre quiera dormir con la señorita Smith y aprovecharse de ella, un prejuicio que pensaríamos la mayoría de las personas, dado por una mala emisión del mensaje por parte del hombre.

La comunicación equívoca junto a la percepción errónea del mensaje y otros elementos, lleva a malentendidos. Esto lo cometemos cuando no dedicamos el tiempo y la molestia necesarios a examinar nuestros propios procesos del pensamiento. (Floyer, A. 1993, pp. 79-172).

Así originamos los conflictos irreales, que como dije antes, pueden acabar causando conflictos reales. El esquema que llega a ello es el siguiente:

Ante un mensaje mal emitido y percibido por el receptor, se crea un malentendido.

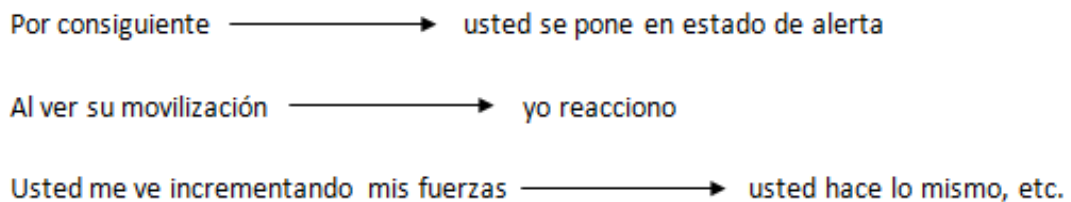


Imagen 1. Esquema hacia un conflicto real. Floyer, A. 1993, pp. 88

Una vez hemos llegado al conflicto real, analizaremos los motivos, objetivos y elementos.

Según Andrew Floyer (1993) los motivos siempre vienen por una de las siguientes causas o la combinación de algunas de ellas:

- Hay bienes en juego: cosas que tienen o representan un valor material.
- Hay principios en juego: elementos no materiales como religión, ideología, valores...
- Hay territorios en juego: de manera física o psicológica.
- Las relaciones implícitas: suelen ser de las principales razones por las que se provoca el conflicto y vienen implícitas a todas las causas anteriores. Se refiere tanto a relaciones personales, como comerciales o políticas. Los principales causas para el conflicto en las relaciones son por las expectativas que se tiene de una relación, como por ejemplo en los matrimonios cuando generas en tu mente la creación de una persona o cómo crees que es esa persona, pero acaba en

divorcio cuando realmente te das cuenta que lo que tu mente había creado como esa persona, no lo es. La violación de los contratos psicológicos, ya sean tácitos o inconscientes, hace que la otra parte del contrato pierda los papeles y se cree el conflicto. Estos contratos también se pueden hacer de manera colectiva. El “choque de personalidades”, la comprensión de las interacciones personales y la lucha entre nuestros tres egos (padre, adulto y niño) son otras de las tres causas que llevan al conflicto por las relaciones.

Aunque a la hora de un caso práctico real, es muy difícil saber dónde empieza una de estas causas y donde termina la siguiente. (pp. 91-109)

Dentro del ámbito laboral se debe crear un buen clima de convivencia entre empleadores y empleados para que el trabajo salga adelante, por lo que se debe eliminar cualquier tipo de conflicto en el momento que surjan, ya que puede ser causado por algún error o malentendido entre trabajadores, lo que dificultaría el desarrollo de las tareas. Es responsabilidad de todo el equipo ser capaces de resolverlo, pero, hay que tener en cuenta que es inevitable tener conflictos por muy leves que sean. Además estamos muy equivocados cuando pensamos que se pueden eliminar, ya que, una persona no cambia de opinión ni podemos hacer que cambie, sino que podemos hacer que de su brazo a torcer, lo que significa que gestionaríamos el conflicto.

“Se puede lograr el máximo rendimiento del equipo de trabajo cuando entre ellos existe armonía, la cual se consigue mediante la combinación de las capacidades particulares de cada miembro que lo integra” (Mosulén y González, 2005, p.14).

Por ello, destaco las principales fuentes de conflicto, ya que pueden venir dadas por diferentes causas, como se dijo antes. Pero según Mosulén y Gonzalez (2005):

- Quedar bien y tratar de demostrar lo que saben, es decir se enfrentan entre ellos de forma sutil pero no se dan cuenta que están teniendo un enfrentamiento y creen que están haciendo lo correcto. Mientras que el grupo no está avanzando hacia ninguna solución y se forman grupillos.
- Tienen diferentes intereses y puntos de vista, imponiendo su opinión a la de los demás, sin dar su brazo a torcer ni escuchar al resto.
- No tienen la capacidad suficiente para afrontar la tarea y se frustran, por lo que no llegan a poner solución al problema.

- Existen relaciones negativas previas, prejuicios que tienen del resto de compañeros que hacen que algunos individuos queden anulados, el grupo sea más pequeño y con menos posibilidades de resolución del problema. (p. 19)

Cuando nos ocurre un conflicto más leve, como es una discusión por diferencia de opiniones, nosotros mismos tendemos a reaccionar de diferentes formas, ya sea: evitarlo, eliminarlo (expulsando los componentes que generan el problema), oprimirlo (llevar a la reacción de la mayoría), consentirlo, buscando alianza, buscando compromiso o integrarlo como parte del equipo (solo se puede poner en práctica cuando en las partes del conflicto se ve que pueden llegar a ceder y se utiliza para generar un debate con el resto).

En ocasiones estas soluciones se ven puestas en práctica de manera conjunta, puesto que, si no funciona oprimiéndolo, podemos usar un plan B como es buscando un compromiso, un plan C al integrarlo como parte del equipo... no tienes porque decantarte por uno, pero tampoco contradecirte en tus acciones ya que si lo evitas, no puedes luego eliminarlo, puesto que ya no estarías evitándolo.

Pero al hacer frente a un conflicto mucho mayor, usualmente, solemos llevarlo ante tribunales y juzgados que son los encargados de impartir justicia escuchando las partes que participan en él y los motivos por los cuales se creó. Pero, debido a que algunos problemas no eran tan graves como para ser juzgados y, los procesos de resolución eran tan lentos, se crearon una serie de herramientas o métodos de resolución alternativos al ámbito judicial.

Estas se están aplicando al mundo laboral de manera novedosa y no solo en ese ámbito, sino que en todo el mundo están cada vez más aceptados e integrados en la sociedad. De hecho, la Organización Internacional del trabajo está sugiriendo mecanismos gratuitos en empresas.⁴ Estas, también tratan de evitar los estereotipos de ganador y perdedor e intentan lograr un acuerdo común donde ambas partes queden satisfechas. Los métodos se pueden clasificar, a su vez, en autocompositivos o heterocompositivos según sean las partes las que resuelven del conflicto o haya una denominación de un tercero. Los tipos de métodos según Cesar J. Viana (2013) son:

⁴ Organización Internacional del trabajo. Disponible en: <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

1. Arbitraje. Cuando nos encontramos ante un conflicto, esta técnica denomina a un tercero imparcial al que llaman árbitro, dejando en sus manos la resolución en forma de sentencia de obligatorio cumplimiento. Regulada por la Ley 60/2003, de 23 de diciembre de Arbitraje.

2. Conciliación. Ante un conflicto, acude un tercero neutral que hace de juez en un dialogo entre las partes, por muy distantes que estén, pudiendo este tercero dar opinión en el dialogo. Hasta llegar a un acuerdo o negociación entre todos.

3. Mediación. Del mismo modo, ante un conflicto, un tercero neutral e imparcial acude a un dialogo donde se muestra como guía pero nunca como emisor de una solución, ya que son las partes los que deben llegar a ella.

4. Transacción. En éste método no hay participación de un tercero, sino que son las partes los que llegan a la resolución respaldándose en el artículo 1809 del Código Civil.

5. Defensores. Se trata de una resolución de carácter institucional, donde el tercero es el defensor del pueblo, encargado tanto de cuestiones concretas como de resolución para el funcionamiento de los servicios públicos.

6. Negociación. En esta herramienta tampoco existe un tercero, sino que entre las partes llegan a un acuerdo para poner fin al conflicto.

Especialmente me voy a centrar en una herramienta de resolución de conflictos extrajudiciales para el ámbito laboral, la mediación. Aunque, hablaré también del arbitraje puesto que es el otro método más utilizado en España. La conciliación la pueden llevar a cabo tanto los trabajadores como los empresarios ante el Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación (IMAC), del Servicio de Mediación de la Comunidad Autónoma en que radique el centro de trabajo o del Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA)⁵.

La utilización de una técnica u otra dependerá del tipo de conflicto y su complejidad, recordando que no se busca su victoria, sino el acuerdo entre las partes para la satisfacción de todos.

3.2. SISTEMAS EXTRAJUDICIALES: MEDIACIÓN

Desde que surgió el concepto de mediación, varios autores e instituciones han ido dando forma a la definición, puesto que el siguiente daba forma o añadía un nuevo concepto a la definición anterior.

⁵ Fundación SIMA. Disponible en: <http://fsima.es/>

Si me centro en definiciones por parte legislativas encuentro que según la Directiva de 21 de mayo de 2008, define la mediación en su artículo 3.a) como un “procedimiento estructurado, sea cual sea su nombre o denominación, en el que dos o más partes en un litigio intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo sobre la resolución de un litigio con ayuda de un mediador”. Ocupándose, además el artículo 1 de la Ley 5/2012 de la mediación en asuntos civiles y mercantiles pero, en su artículo 2.2 c) la excluye utilizándola solo como materia de orientación

Pero, por otra parte, si se miran definiciones por parte de autores, Renedo, a través de Ziegler, da la definición de mediación como “un proceso en el cual las partes en conflicto se comunican con la ayuda de un mediador neutral con el objeto de finalizar su conflicto”. (Renedo, M.J., 2013, p. 4)

Y cumplimentando a la definición dada por Renedo, Manuel de Armas (2003) dice que la mediación es un proceso de resolución de conflictos en el que las dos partes enfrentadas recurren voluntariamente a una tercera persona imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio. Es un proceso extrajudicial o diferente a los canales legales o convencionales de resolución de disputas, es creativo, porque mueve a la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes, e implica no restringirse a lo que dice la ley. Además, la solución no es impuesta por terceras personas, como en el caso de los jueces o árbitros, sino que es creada por las partes.

Según esta misma Directiva 2008/52/CE enumera una serie de principios básicos que se deben saber a cerca de la mediación y que, están recogidos en su artículo:

1. Voluntariedad. Las partes acuden de manera voluntaria a la realización del proceso y, por lo tanto, aceptan las condiciones para poder realizarla.
2. Igualdad de partes e imparcialidad. El tercero en el proceso de mediación, en este caso, el mediador, tiene que actuar de manera neutral e imparcial, ya que, no está involucrado en el conflicto, ni tiene que dar su punto de vista, únicamente hacer de guía, establecedor de tiempos y apaciguador de la situación en caso de que se necesite. Tiene que tener en cuenta la igualdad de oportunidades dentro de la conversación entre ambas partes.
3. Eficacia y competencia. Los mediadores tienen que ser unas personas que conozcan bien el campo en el que van a trabajar para conseguir unos buenos resultados,

es decir que conozcan los pasos que hay que aplicar en el proceso para que sea fructífero.

4. Calidad. Tienen que elaborar unos códigos de conducta voluntarios, es decir, mecanismos que resulten efectivos para el control de calidad del proceso y, la unión a estos por parte del mediador y de las organizaciones que prestan servicio a dichos códigos.

5. Carácter ejecutivo de los acuerdos resultantes de la mediación. Al acuerdo al que se llegue después del proceso de mediación, tendrá un contenido ejecutivo, por lo que habrá que trasladarlo a la Jurisdicción Social.

6. Confidencialidad. Un principio básico para el mediador es la confidencialidad y privacidad de sus sesiones, ya que se realizan a puerta cerrada y lo que pasa dentro será cosa del mediador, las partes y sus asesores o representantes. Ninguno está obligado a declarar en un proceso judicial sobre lo que en las reuniones se habla, a no ser que sea necesario para aplicar un acuerdo por el juez.

7. Efecto sobre los plazos de caducidad y prescripción. Estos plazos se pueden interrumpir por la necesidad de las partes de acudir a los Tribunales, en el caso del fracaso del sistema extrajudicial.

Dentro de este proceso extrajudicial, también encontramos diferentes enfoques, es decir, diferentes formas de comprender cada conflicto y por lo tanto, diferente forma de aplicación de la mediación. Son los terceros, los mediadores, los encargados de decidir cuál es el enfoque que quieren aplicar a cada caso, dependiendo de las características de ellos.

Los diferentes métodos vienen dados por los diferentes enfoques que le dan una serie de escuelas de mediación. A continuación mostraré las más importantes y las que más se suelen aplicar a los casos en el momento actual según Susana Ridao Rodrigo (2010) y Carlos Giménez Romero (2001) en sus diferentes artículos.

Una vez hayamos entendido de que trata cada una de ellas veremos la importancia que tiene la selección de la adecuada, es decir, el centrarse en los sujetos y su evolución, en el acuerdo o en el problema. Unas requieren una mayor dedicación en la recogida de datos, al inicio, mientras que otras es más importante el proceso y la prevalencia a largo plazo.

Pero, aclarar que en un mismo proceso de mediación es posible recurrir a varios de estos métodos dependiendo del objetivo que nos hayamos planteado conseguir y de las características de cada caso. Por ello podemos decir que se tratan entre ellos de métodos complementarios y adaptables a las situaciones.

Método Harvard

Este método tiene como objetivo principal conseguir el acuerdo entre las partes, para lo que, el mediador, primero de todo tiene que recoger toda la información posible por ambas partes acerca de lo que quiere cada uno, por qué lo quiere, cómo lo quiere... De este modo, tiene un conocimiento completo del conflicto. Un dato particular de este método es que para recabar la información, se realizan sesiones por separado con las partes, debido a que se entiende el conflicto como una barrera que hay que romper para que ambas partes consigan su objetivo, y, por separado, es más fácil darse a conocer.

En el proceso, es el mediador el director de las sesiones, ya que ha que tener claro la información que quiere extraer y para ello, debe conducir las sesiones hacia su terreno. Principalmente se suele utilizar en el mundo empresarial y se basa en siete elementos clave que ayudan a definir la estrategia que se sigue:

1. MAM (Mejora Alternativa a una Mediación) donde las partes deben buscar otras alternativas si no encuentra un acuerdo común.
2. Intereses. Cada uno de los miembros elabora una lista con sus intereses donde el primero sea el más importante y el último menos, pero también quiere alcanzarlo. A continuación, el mediador analizará las listas y elaborará otra con los intereses comunes a todas ellas, y, por lo tanto, estableciendo la zona de posible acuerdo para la negociación.
3. Opciones. El mediador debe buscar diversas soluciones al conflicto que se ha planteado para abrir un abanico de posibilidades y llegar a un acuerdo.
4. Criterios. La mediación consiste en llegar a un acuerdo o negociación donde ambas partes estén de acuerdo.
5. Relaciones. Las cuales, deben mejorar tras la intervención del mediador, por eso, es importante no intervenir directamente en el conflicto dando a opinión, no involucrarse centrándose en el problema.
6. Comunicación. Como ya dije anteriormente, la comunicación es un pilar básico de la mediación, puesto que por ella podemos llegar al conflicto y con ella podemos

llegar al acuerdo. Por lo tanto, el mediador debe crear un clima de confianza para establecer una buena comunicación.

7. Compromiso. Ambas partes después de plantear sus objetivos, deben firmar un contrato de compromiso donde asumen las normas de la mediación y tras ella, un compromiso de durabilidad del acuerdo final.

Método circular-narrativo

Este método es menos utilizado, aunque igual de efectivo. Consiste en el refuerzo de las partes, por parte del profesional mediador, para conseguir, en un contexto adecuado para ello, un acuerdo en el que ambas partes salgan satisfechas.

Es decir, entiende que cada individuo es una parte del proceso, pero, el conflicto, forma parte de un proceso mental que ha creado cada uno de ellos, ya que depende de la perspectiva de la persona. Los conflictos los creamos nosotros mismos a través de malentendidos. Por ello, el mediador debe recurrir a técnicas en las que favorezcan una buena comunicación y que, lo que anteriormente pueda haber provocado una mala comunicación, puedan hacer buen uso de ella y llegar al acuerdo. Se vincula a la psicología.

Método transformativo

Este método trata de transformar la relaciones que existe entre las partes para que sean ellos mismos los que en un futuro, sean capaces de resolver sus propios conflictos. Por eso, se dice que no está centrado en el acuerdo o negociación, sino, al contrario del anterior, se centra en los sujetos.

Además, cree que es inevitable la aparición de los conflictos en la raza humana, puesto que es algo inherente a ella. Siempre va a haber, por mucho que los resolvamos, surgirán otros nuevos, por ello cree que el problema radica en los sujetos y es lo que hay que cambiar.

El mediador será el encargado de favorecer el entendimiento y reforzar a cada uno de los miembros, es decir, valorando y reconociendo las buenas conductas, la buena comunicación y expresión de sentimiento o una decisión que se ha tomado de manera reflexiva y adecuada. Está vinculado a la sociología.

Independientemente del enfoque que se le dé, la combinación de métodos que elijamos y la aplicación de los principios en ellos, Cesar J Viana (2013) hace una diferenciación en las clases de mediación,

- Mediación individual o colectiva: según el número de personas con las que se trabaja, es decir, si las partes son personas concretas o grupos de personas.
- Mediación pública o privada: según la naturaleza de la institución a la que pertenecen los mediadores. Nuestro sistema contempla ambas posibilidades.
 - Pública: pertenecen a la Administración Pública, donde los mediadores pueden encontrarse en tres tipos: inspección de trabajo y seguridad social, autoridad laboral y servicio de mediación, arbitraje y conciliación de cada Comunidad Autónoma o a nivel nacional el SIMA.
 - Privada: las empresas son las que regulan el sistema de resolución de conflictos.
- Mediación individual o co-mediación: en función de la cantidad de profesionales mediadores que intervienen con las partes, ya que es muy actual la intervención de varios para el enfoque complementario de diferentes perspectivas.
- Mediación extrajudicial o intrajudicial: según se desarrolle dentro del ámbito judicial o fuera. En contextos civiles y laborales se pueden utilizar ambos, mientras que en el penal, contencioso-administrativo se utiliza en intrajudicial.
- Mediación formal e informal: según el grado de formalización que se le dé al proceso.

Tras conocer todo lo referido al proceso de mediación, es importante resaltar el papel que juega el mediador, persona clave en este proceso. Primero, hay que tener claro lo que es el mediador. Según la Directiva 2008/52/CE en su artículo 3.b) dice que un mediador es “todo tercero a quien se pida que lleve a cabo una mediación de forma eficaz, imparcial y competente, independientemente de su denominación o profesión en el Estado miembro en cuestión y del modo en que haya sido designado o se le haya solicitado que lleve a cabo la mediación”.

Hay una serie de normas mínimas de actuación para los mediadores que serán la base para abordar las diferentes etapas, adaptándolo a cada situación y ámbito. Estas normas están expuestas por Andrew Floyer(1993):

- Los mediadores atenúan el nivel de tensión y agresividad generando desde el inicio un clima de confianza y seguridad.
- Los mediadores escuchan con atención e interés para así, poder promover reflexión entre las partes y él pueda pensar sobre el caso.
- Los mediadores permiten que los demás se definan y aclaren sus posturas, es decir, actúan con independencia e imparcialidad.
- Los mediadores piensan creativamente.
- Los mediadores trabajan para crear confianza, explicando a las partes el proceso que se va a seguir, su papel... respetará la confidencialidad del contenido allí expuesto.
- Los mediadores hacen uso de la personalidad.
- Los mediadores son profesionales especialistas en su materia, actualizados y con el conocimiento suficiente para abordar cualquier conflicto.
- Los mediadores facilitan la comunicación entre las partes.
- Los mediadores tienen la suficiente profesionalidad para derivar a otros profesionales si es necesario en algunos de los casos.
- Los mediadores deben detectar las necesidades, posiciones e intereses que tiene cada uno para llegar a una verdadera solución.
- Los mediadores deben tener un buen manejo del tiempo para dar tiempo a la participación equitativa en todas las fases de todos los participantes.

Pero, para ser un buen mediador se necesitan conocer una serie de herramientas y técnicas que han de usar durante el proceso de mediación. Estas herramientas se tratan de las habilidades de comunicación y la negociación.

Según Raúl de Diego y Carlos Guillén (2010) el inicio de todo conflicto radica en la mala comunicación, como ya dije anteriormente, por lo que la habilidad de un buen mediador debería ser contrarrestar esto, con una buena comunicación, y, haciendo que el resto de integrantes del proceso sean capaces de tenerla. (p. 95)

Con una buena comunicación es capaz de llegar a la raíz de los conflictos y poder así, encontrar un acuerdo. Ya que, como dicen nuevamente Raúl de Diego y Carlos Guillén (2010) las finalidades de la comunicación no son otras que satisfacer las necesidades personales, establecer vínculos con otras personas, crear un clima de comprensión, persuadir y lograr cambios de actitud y entretener. (p.100)

Cosa que si nos ponemos a pensar, pretende las mismas finalidades que la mediación, por lo que se sigue manteniendo que una herramienta fundamental para la mediación, es la comunicación.

Pero, tanto el mediador como los participantes en el proceso de mediación, al mismo tiempo que tienen que adquirir, mejorar o mantener una buena habilidad comunicativa, tienen que mostrar también una escucha activa. Ser del mismo modo, tanto buenos emisores del mensaje, como receptores.

Según Raúl de Diego y Carlos Guillén (2010) para que se produzca una escucha eficaz se tiene que ser consciente del otro centrándose en el mensaje y evitando distracciones, observar constantemente, retroalimentar resumiendo lo que se está diciendo en la conversación y detectando las palabras clave ya que el emisor puede adornarlo. (pp. 103-104) Además se tienen que tener en cuenta diferentes aspectos a la hora del diálogo como son: eliminar las barreras físicas, no desconectar del interlocutor, mantener contacto visual, evitar juzgar de antemano, observar lo que dice el lenguaje corporal, prescindir de egocentrismo, reflexionar y juzgar el contenido del mensaje pero no a la persona. (p. 106)

Pero no solo como mediadores, hay que fijarse en el lenguaje verbal, sino que hay otra parte que comunica mucho más, el lenguaje no verbal, aquel que engloba el tono de voz, las expresiones faciales, la postura, los gestos y la distancia entre interlocutores. (pp.114-116)

Hacer que la otra persona llegue a expresar sus sentimientos positivos es una tarea bastante difícil, y más si es ante un conflicto, por eso, cuando mejora la comunicación y utilizamos las habilidades comunicativas, la expresión de sentimientos positivos van a fluir y se desarrollará la empatía. (p.110)

Las variables más decisivas que nos podemos encontrar en una intervención según Moore (1986) son:

- El nivel de desarrollo del conflicto y el momento en el que entra el mediador.
- La capacidad que tienen las partes para resolver ellas mismas la disputa.
- La igualdad de poder y el papel que juega el mediador como equilibrador entre ellas.
- Los procedimientos que se utilizan en la negociación.

- La complejidad de las cuestiones que se plantean.
- El papel del mediador según las partes.

Además el mediador puede utilizar diferentes tácticas según vea la situación del conflicto. Según Raúl de Diego y Carlos Guillén (2010) se establecen tres tipos de tácticas:

- Tácticas reflexivas: aquellas que se pretende que ambas partes acepten la mediación y confíen en el efecto y la figura del mediador. Como por ejemplo la técnica “caucus”.
- Tácticas sustantivas: se refieren a los asuntos del conflicto, así como las sugerencias que hace el mediador a lo largo de la negociación. Dividiéndose estas mismas en: presión, sugerencias y guardar las apariencias.
- Tácticas contextuales: en ellas se facilita la resolución del proceso para que así, las partes lleguen a un acuerdo.

Mediante una buena comunicación, se llegará a una buena negociación, la otra habilidad que tiene que tener un buen mediador, y mediante la cual, se conseguirá llegar a un acuerdo entre las partes.

Una vez ya tenemos claro que es la mediación, los principios que tenemos que aplicar, el conjunto de métodos que vamos a usar, ante qué tipo de mediación nos encontramos y qué papel juega el mediador. Es el momento de comenzar el proceso de mediación. Independientemente del método que elijamos y el tipo de mediación que sea, las fases son comunes a todas ellas. Por ello, a continuación explicaré las fases de las que consta dicho proceso y en qué consiste cada una de ellas, a pesar de que cada mediador puede combinarlas como quiera, se ha de cumplir todas ellas en algún momento del proceso. Las circunstancias dirán el tiempo que requeriremos, el oren y la cantidad de contenido que necesitamos de cada una de ellas, ya que la flexibilidad de un mediador es una de las mayores cualidades que podemos encontrar en él.

A grandes rasgos y gracias a lo que sabemos hasta el momento, se puede decir que las cuatro fases generales del proceso comenzarían por una solicitud al departamento, porque hay un conflicto que se puede llegar a un acuerdo sin necesidad de ir a los juzgados. Continuaría con una información y sesiones informativas donde se obtendría la información necesaria a cerca del caso, por las distintas partes. A continuación, la

mediación, el desarrollo de las sesiones para llegar a un acuerdo y, por último, la ejecución de los acuerdos y, plasmar por escrito el cumplimiento.

Pero, cuando desglosamos más las cuatro etapas anteriormente citadas y, se quiere realizar una enumeración más concreta de ellas, según explica en su libro Andrew Floyer (1993) encontramos nueve etapas en el proceso de mediación:

- Etapa 1. Preparación.

La primera fase consiste en diseñar el proceso de mediación. Para lo que ambas partes tienen que tener muy claro el objetivo al que quieren llegar, el acuerdo y, a partir de ahí, diseñar el proceso. Si hay un buen diseño en el que apoyarse y seguir los pasos, en los protagonistas se verá como se escuchan, reconocen las necesidades del otro, mejora su relación, la discusión es ordenada, se proponen nuevas ideas, buscan acuerdos amistosos... el mediador es el encargado de planificar las estrategias para que esto se cumpla. Es importante valorar desde el principio todas las alternativas ya que, puede que se dé el caso de que un camino no llegue al acuerdo.

- Etapa 2. Alrededor de la mesa de negociaciones.

Primero de todo, a diferencia de la anterior, el siguiente paso es reunir a las partes, normalmente en una mesa, uno frente al otro, dejando al mediador en medio de ambas partes, aunque puede hacerse también por teléfono, comunicación puente, es decir, tratando por separado ambas partes o, un cara a cara, pero siempre que deje fluir el proceso. El estilo de mediación es elegido según las circunstancias y características del problema y las partes. Los siguientes pasos son elegir el lugar de encuentro, firmar un acuerdo para mediar y crear un buen clima en la primera sesión, puesto que es en ella cuando puede decidirse el éxito o fracaso del proceso.

- Etapa 3. El “abogado del diablo”.

Una vez distribuidos, el mediador comienza con unas palabras durante tres minutos más o menos, que creen un buen clima en la sala, da la bienvenida a las partes y agradece su asistencia, explicando las normas y como va a transcurrir las sesiones. A continuación los presenta y cada uno dice unas palabras de introducción al problema por parte de cada uno, como se sienten... ahí es donde el mediador decide si las siguientes sesiones se harán de forma individual o conjunta.

- Etapa 4. El desahogo.

La capacidad de comunicarse es esencial a lo largo de todo el proceso de mediación, por lo que el mediador debe vigilar en todo momento la eficacia en la comunicación,

tanto visual, como tonal y conceptual. Evitando la distorsión, sobrecarga, alteración, reacción emocional, diferencias de categoría, estereotipos, reacciones ante el aspecto y el tono, factores físicos de incomodidad. Tienen que hablar con claridad y determinación, presentar toda la información que tienen de manera verbal, teniendo una actitud abierta ante la persuasión, ya que si el receptor cree que no tiene ninguna posibilidad de diálogo porque ya tiene tomada su decisión el emisor, le irritará y no habrá acuerdo. Y por último en esta fase, tienen que aceptar al otro como a un igual, no culpar a nadie y respetar las opiniones. En esta etapa se trata de expresar emociones, desahogarse, sentando las bases de la etapa 5.

- Etapa 5. Del caos al orden.

En esta etapa, la razón comienza a sobreponerse a las emociones, iniciando, así, una negociación seria. Para ello, el mediador debe reconocer las pautas de conducta, haciendo hincapié en la mejora de alguna de ellas, si fuese necesario, para una mejora en la negociación. Otro dato importante es el cuidado del lenguaje empleado, para ello, el mediador debe hacer de ejemplo en cuanto al lenguaje, tono, volumen...y las partes lo harán del mismo modo. Además, el mediador debe estar atento al lenguaje no verbal de cada uno, ya que expresarán si están atentos, si entienden lo que se dice, el grado de acuerdo o desacuerdo...mediante posturas, gestos, movimientos oculares o la expresión facial.

- Etapa 6. Entonces, ¿qué es lo que realmente desea?

Una vez cada uno se ha expresado y ha escuchado, es el momento de exponer los intereses y necesidades de cada uno. El mediador debe percatarse de las causas reales, los intereses ocultos, puesto que muchas veces una posición está ocultándolas. Las necesidades e intereses de cada uno es lo que realmente ellos quieren conseguir al acabar el proceso y por tanto, a lo que están intentando llegar, más cercano a su posición. Esto forma una pirámide, donde hay que ver lo que muestra cada uno.



Imagen 2. Pirámide PIN (Floyer, A. 1993. P. 247)

Tras analizar la pirámide, hay que continuar manteniendo cada uno el prestigio, que ninguno esté hundiendo al otro y que ambos manifiesten los intereses para llegar a una respuesta positiva, una nueva respuesta común. Se trata de la etapa más larga, pero al mismo tiempo, la más importante porque es la decisiva para llegar a una respuesta común, en la que ambos se comunican.

- Etapa 7. Derribar las barreras.

Ambos ya conocen sus respectivas necesidades e intereses, es el momento de generar ideas para resolver los problemas. Encontrar una solución se trata de un proceso creativo para las partes mientras que, el mediador vigila la buena continuación del proceso. Primero de todo, las partes anotarán las ideas que tiene como solución de más efectiva a menos, pensando en un futuro mientras el mediador hace preguntas comprometidas que les hagan reflexionar si sus propuestas son realmente la solución.

- Etapa 8. Poner en práctica esas ideas.

Tras la tormenta de ideas, hemos conseguido encontrar unas cuantas posibles soluciones. Es el momento de convertirlas en realistas y aceptables. Estas propuestas deben ser realistas y operativas por lo que, en una puesta en común y abierta se llegará a la correcta entre ambas partes, mejorando si es necesario alguna para hacerlas perfectas.

- Etapa 9. Ponerlo por escrito.

Tras acabar esta etapa, hay que formalizar el acuerdo. Primero el mediador preguntará cual es el acuerdo al que se ha llegado. Si este acuerdo, alguien de las partes tiene que hacer algo en cierto plazo, el mediador es el encargado de decidir lo que sucederá si no se cumple. Es importante no dejar cabos sueltos para que el acuerdo perdure en el tiempo. Al llegar al acuerdo el mediador los felicita, verifica el acuerdo, se escribe en un texto único donde se plasma todo a la perfección.

Por último, en España se ha recurrido a la vía judicial cuando ha habido un conflicto, pero, desde las últimas décadas se ha recurrido a sistemas extrajudiciales, con un mayor auge en la mediación, ya que los acuerdos a los que se llega tienen una eficacia similar a los convenios colectivos. Actualmente hay una serie de órganos gestores de mediación y arbitraje, en la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la Jurisdicción Social. En concreto dos, los más importantes actualmente a nivel nacional y autonómico y, de los que podemos extraer una mayor cantidad de datos estadísticos.

A nivel nacional. Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA)

El Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA) según su página web <http://fsima.es/>, es una fundación creada en 1998 como resultado del Acuerdo de Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC) celebrado en 1996 por los sindicatos CCOO, UGT, CEOE, CEPYME, los cuales querían crear un órgano de gestión de procedimientos para la resolución de conflictos por mediación y arbitraje. Este es de carácter público tutelado por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, por lo tanto todos los recursos son de carácter público.

El objetivo principal que tiene es “la solución extrajudicial de los conflictos colectivos laborales surgidos entre empresarios y trabajadores o sus respectivas organizaciones representativas, a través de los procedimientos de mediación y arbitraje. El SIMA debe de velar por que estos procedimientos se rijan por los principios de gratuidad, celeridad, igualdad procesal, audiencia de las partes, contradicción e imparcialidad, que establece el artículo 9 del ASAC, siempre procurando la máxima efectividad y agilidad en su desarrollo.”⁶

Esta misma página cuenta que dicha fundación ha gestionado alrededor de 4.000 procedimientos de mediación y arbitraje, contando con la serie de mediadores y árbitros expertos en su materia y los cuales han conseguido estos números en las empresas y trabajadores que lo han requerido.

En la actualidad se aplica el V ASAC firmado el 7 de Febrero de 2012 cuya vigencia será hasta el día 31 de diciembre de 2016, por un convenio colectivo de eficacia jurídica y de aplicación nacional.

Los acuerdos alcanzados en el proceso de mediación por los profesionales de la fundación, son de obligado cumplimiento por las partes, por lo tanto, tiene tanta fuerza ejecutiva como un tribunal o juez, sin la necesidad de acudir a uno de ellos. En el caso que el acuerdo no se cumpla se traslada al ámbito judicial.

⁶Artículo 9 del ASAC. Disponible en: <http://fsima.es/fundacion-sima/que-hacemos/la-fundacion/>

A nivel autonómico de Castilla y León. Servicio de Relaciones Laborales de Castilla y León (SERLA)

Dentro de las diferentes comunidades autónomas encontramos diferentes organismos de mediación como son: Organismo de Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales de Cantabria (ORECLA), Tribunal Laboral de Cataluña (TLC), Servicio Asturiano de Solución Extrajudicial de Conflictos (SASEC) y Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales en Andalucía (SERCLA).

El Servicio de Relaciones Laborales de Castilla y León (SERLA) según su página web <https://www.serla.es/> es un órgano extrajudicial autónomo sin fines lucrativos, y “se constituye para el ejercicio de las actividades de interés general de conciliación – mediación y arbitraje, para prestar un servicio de atención a la solución de los conflictos colectivos y, en su caso, plurales o individuales en materia laboral, en beneficio de las empresas y los trabajadores”⁷ ya sean de carácter jurídicos o intereses.

Esta fundación surge del Acuerdo Interprofesional sobre procedimientos de Solución Autónoma de Conflictos Laborales de Castilla y León (ASACL) mediante un trabajo conjunto y suscripción al acuerdo de CECALE, UGT Y CCOO.

Desde sus inicios ha sido una fundación eficaz en su ámbito de resolución de conflictos gracias al gran equipo con el que cuenta de mediadores y árbitros expertos en su trabajo. Además, gracias a la participación activa de las partes, la búsqueda de soluciones es mucho más rápida y eficaz.

3.3. LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL

Los conflictos entre trabajadores y empresarios, según Cesar J. Viana (2013) vinieron tras la Revolución Industrial cuando se revelaron y comenzaron a exponer sus intereses y posiciones, mientras que las sociedades liberales dejaban en manos del mercado la resolución de los conflictos laborales. Pero, desde la sociedad democrática se parte de una serie de presupuestos:

1. Reconocimiento de la realidad del conflicto laboral en la sociedad y, su funcionalidad.

⁷ Fundación SERLA. Disponible en: <https://www.serla.es/es/fundacion-serla>

2. Reconocimiento de los agentes protagonistas del conflicto y sus asociaciones para alcanzar una solución a través de la negociación.
3. Reconocimiento de la existencia de instrumentos de presión interna y externa en la propia empresa
4. Establecimiento de vías de solución pacífica ante un conflicto.

El primer país en introducir la mediación en el mundo laboral fue Estados Unidos en 1838. (PP.59-60)

Dentro del ámbito laboral, la mediación y conciliación forman los pilares básicos para la resolución de conflictos en dicho ámbito. Siempre tiene que ir acompañado de un tercero, el mediador el cual, mediante la buena comunicación trata de que lleguen a un acuerdo las partes, nunca es él quien pone la solución, pero se implica bastante en él, como se puede ver a lo largo de todo el trabajo.

A pesar de tratar un solo ámbito, hay que tener en cuenta que este mecanismo extrajudicial se trata a nivel de las Comunidades Autónomas, teniendo cada una sus propias normas y características.

Como en todos los conflictos, no solamente en el ámbito laboral, es mucho mejor y hay más posibilidades de llegar a un acuerdo que sea duradero en el tiempo, cuando se encuentra en estadios tempranos, ya que cuanto más tiempo haya pasado, más dificultoso será el acuerdo.

Cualquier conflicto dentro del ámbito laboral puede llegar a solucionarse mediante la mediación, siempre y cuando, ambas partes no estén ligadas a factores que sean ocupación judicial, como por ejemplo un caso de violencia grave.

Dado la gran demanda que se está haciendo, no solo en nuestro país, no sería mala idea el pensar que se podría integrar un gabinete de mediación dentro de cada empresa, ya que de esta manera, los trabajadores tendrían de primera mano la oportunidad de ser escuchadas y entendidas, evitando así, un agravamiento de la situación.

Además si nos apoyamos en el marco normativo español, La Ley 36/2011, de 10 de Octubre, Reguladora de la Jurisdicción Social⁸ establece en su artículo 63, la exigencia en determinadas materias de un intento de conciliación o en su caso mediación, como

⁸ BOE del 11 de Octubre de 2011. Ley 36/2011 del 10 de Octubre.

requisito en un intento de evitar acudir a la vía judicial, gracias a la consecución de un eventual acuerdo. Lo que lleva al servicio administrativo de cada empresa a contar con, al menos, un mediador experto en la materia.

A pesar de que la figura del mediador dentro del ámbito laboral está teniendo un mayor auge en las últimas décadas en España, es cierto también, que no hay una ley reguladora de qué es exactamente y como llevarla a cabo. Aunque, por otro lado, encontramos diversos casos llevados a la práctica, con resolución de conflictos colectivos desde el Estatuto del Trabajador donde, las comisiones paritarias son las encargadas de hacer las funciones del mediador. (Pereira Paro, M^o C.; Botana Castro, V. y Fernández Muiños, B., 2013, pp. 144-148)

A continuación, presento dos vertientes del marco normativo en cuanto a soluciones extrajudiciales de conflictos laborales que, según María del Carmen Pereira Paro, Vanesa Botana Castro y Beatriz Fernández Muiños (2013) existen actualmente:

1. Sistema fijado por los convenios colectivos (Arts. 85.3. e y 91) en los que se dice que las Comisiones Paritarias son las encargadas de resolución de conflictos, aplicación de soluciones e interpretación.
2. El sistema derivado de los acuerdos interprofesionales sobre materias concretas del Art.83.3ET que se centraba en los acuerdos o mecanismos para la solución de conflictos, como el arbitraje o la mediación.

Desde entonces le han sucedido diversos acuerdos hasta llegar al actual \bar{V} Acuerdo sobre Solución Autónoma de Conflictos Laborales (ASAC) firmado por las Organizaciones Sindicalistas (UGT y CCOO) y las Organizaciones Empresariales (CEOE y CEPYME). (pp. 144-145).

Por ello, podemos concluir que la mediación en sí ya tiene un camino recorrido, pero en cuanto lo centramos al ámbito laboral tiene aún mucho camino por recorrer para ser utilizada como medio esencial de resolución de conflictos laborales. Poco a poco las Comunidades Autónomas lo van integrando, en especial Madrid, la cual es la más avanzada por el momento en cuanto a la introducción al mundo laboral.

Según María del Carmen Pereira Paro, Vanesa Botana Castro y Beatriz Fernández Muiños (2013) si analizamos los conflictos de carácter individual podemos encontrar

una doble clasificación: conflictos en el marco de la relación empresa-trabajador y conflictos entre los propios trabajadores. (p.147)

Por esta razón, es idóneo incluir la mediación en el mundo laboral, entendiéndolo como proceso extrajudicial al que acudir en caso de la necesidad de resolución de un conflicto.

Ventajas e inconvenientes de la mediación laboral

Como ya se ha estudiado, la mediación es la alternativa extrajudicial que se aplica al ámbito laboral, ya que su método de resolución es la mejor para los conflictos que puede haber en este campo. Con ella impulsamos la comunicación entre las partes, llegando a una negociación o acuerdo mediante el diálogo, sin llegar a lo judicial.

Pero, ¿por qué los procesos de mediación deberían dar mejores resultados que un juicio? Según Andrew Floyer (1993) hay una serie de razones por las que debería ser mejor:

- En el proceso de mediación se valoran las emociones
- La mediación brinda un escenario
- La mediación pone a todas las partes reunidas cara a cara delante de la mesa.
- La mediación habilita a las personas para el control de su vida y su trabajo y la confianza para que expongan sus necesidades y derechos.
- La mediación cartografía los problemas, haciendo un visionado objetivo y desapasionadamente, como el resto de personas.
- La mediación construye en un terreno común, ofreciendo un enfoque del total del conflicto.
- La mediación restablece las perspectivas, nunca la misión del mediador será emitir juicios o una opinión sobre los temas de discusión.
- En la mediación se emplea un proceso probado, siendo la mediación, un arte, un oficio y una ciencia. (pp.54-60)

Por ello, como dice Martínez de Murguía (1999) la mediación tiene una serie de ventajas como cito a continuación:

- Es aplicada de manera general y sistemática y por ello, reduce la espera ante Tribunales de Justicia.

- Ahorras bastante tiempo y dinero al no acudir por las vías judiciales.
- El proceso es privado y la materia es confidencial lo que es bastante importante para algunas personas, ya que, los Tribunales de Justicia no lo son.
- Se basa en el diálogo, la comunicación y la importancia de la relación entre las partes, favoreciendo la resolución del conflicto sin llegar a romper la relación y favoreciendo un futuro.
- La mediación es muy flexible ya que son las partes las que acuden voluntariamente y las que acaban decidiendo el acuerdo aceptable para ellas.
- Pretende que la solución sea a largo plazo y perdure en el tiempo.

Aunque tiene un par de inconvenientes, ya que, la mediación no hace distinción entre poderes, es decir, cuando el conflicto es entre un trabajador y su jefe, lo que puede llevar a una firma injusta para las partes más débiles, algo que no ocurriría con el Tribunal de Justicia. Además. Se dice que el carácter voluntario es una gran ventaja para que el proceso sea eficaz, pero en ocasiones es de obligatoriedad antes de acudir al método judicial.

3.4. MEDIACIÓN EN CASTILLA Y LEÓN Y EN EL PAÍS VASCO

A continuación, presento una serie de datos estadísticos, no solo a nivel cuantitativo, sino también cualitativo de los tipos de conflictos que surgen, la gestión de los conflictos mediante diversos métodos y resultados obtenidos dentro de los ámbitos laborales.

Esta información es ofrecida por el Servicio Regional de Relaciones Laborales (SERLA), por lo que las siguientes gráficas y tablas son autonómicas de Castilla y León desglosados por provincias. Además, añadir que Castilla y León cuenta con 5.763 empresas de más de 10 asalariados según estadísticas ofrecidas por la Junta de Castilla y León del año 2015.⁹

El fin que pretendo conseguir con este apartado es mostrar la cantidad de conflictos laborales que hay, la necesidad que hay de solventarlos mediante la mediación ya que, no se pueden evitar, pero una vez que surjan, si se pueda llegar a un acuerdo. También,

⁹ Estadísticas de la Junta de Castilla y León. Disponible en: http://www.estadistica.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100/1284155540163/_/_/

con la muestra de los resultados pretendo mostrar la eficacia que tiene la mediación dentro de la resolución de conflictos.

A continuación presento una gráfica en la que se muestran los tipos de conflicto que pueden haber dentro del ámbito laboral y, la cantidad de ellos que se produjeron a nivel general, haciendo una comparativa entre los años 2014 y 2015 dentro de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

En ellas se puede ver que el número más elevado durante los años 2014 y 2015 hacen referencia a conflictos de interpretación y aplicación, mientras que el menos elevado, durante estos mismos años son los derivados de conflictos de interés.

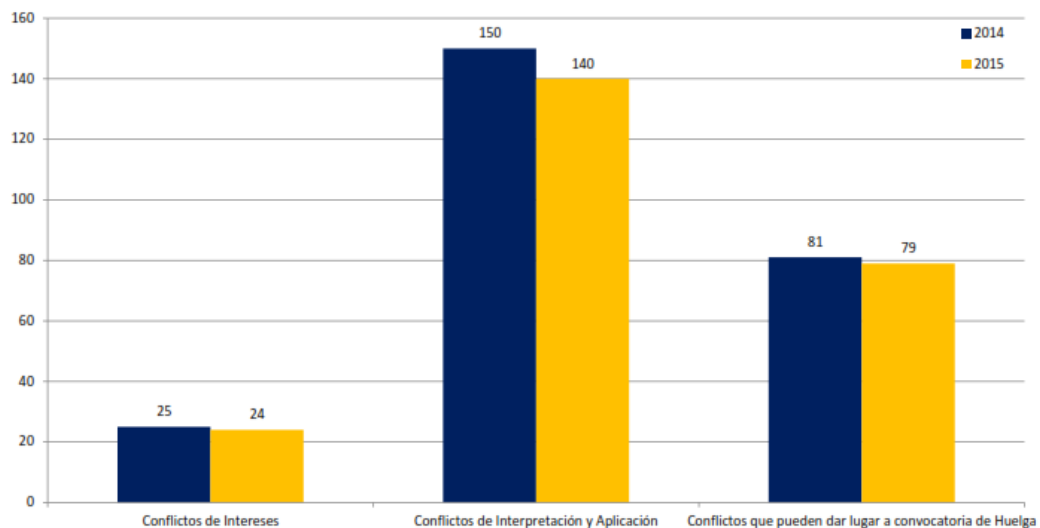


Gráfico 1. Comparativo acumulado (SERLA)

Lo que se representa en la siguiente gráfica es un desglose por provincias que pertenecen a la Comunidad Autónoma de Castilla y León en relación con los casos aparecidos según el tipo de conflicto durante el año 2015. En ella vemos como en Burgos y Valladolid tienen una tasa más elevada en el número de conflictos de interpretación y aplicación, mientras que León tiene los datos más elevados en cuanto a conflictos que pueden dar lugar a convocatoria de huelga.

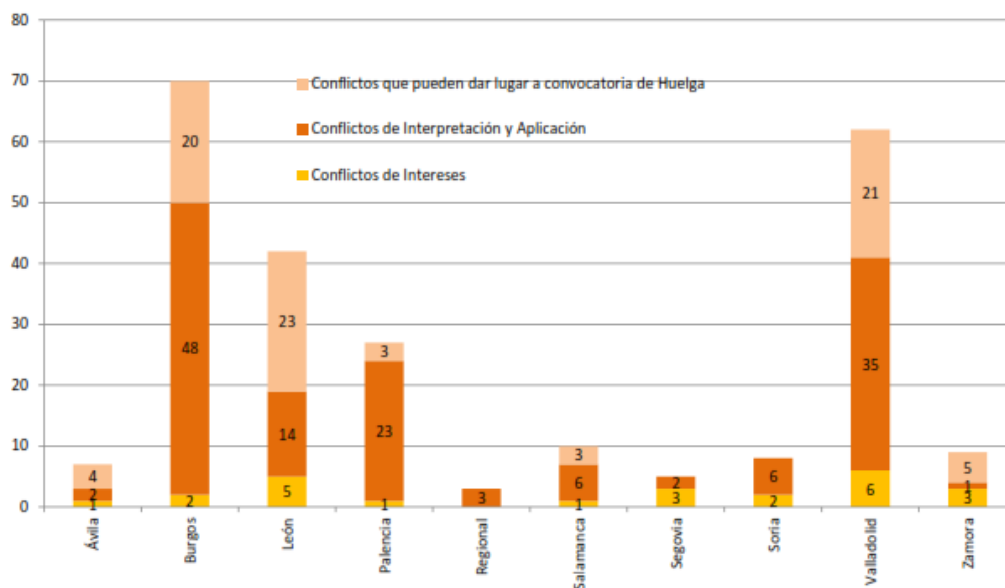


Gráfico 2. Acumulado por provincias 2015 (SERLA)

En la primera gráfica vimos que había un mayor número de conflictos en 2014. Si observamos por provincias, podemos ver que en Valladolid, Soria y Zamora disminuyeron considerablemente al pasar un año, pero, por el contrario, el número de casos en el resto de provincias aumentó, no lo suficiente para superar los datos del año anterior. Lo que hace que en general el número de conflictos sea menor en 2015.

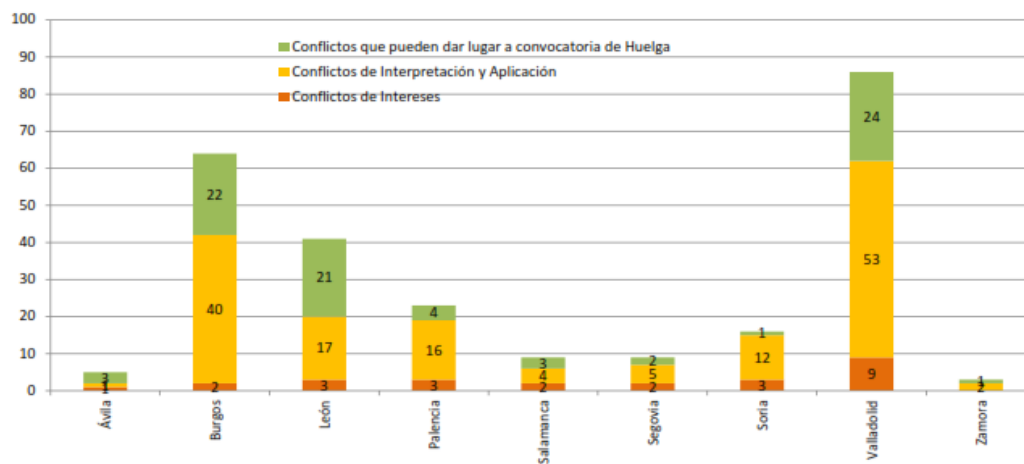


Gráfico 3. Acumulado por provincias 2015 (SERLA)

Una vez visto los tipos de conflictos y sus respectivas cantidades por años y provincias, con las siguientes gráficas pretendo mostrar la cantidad de solicitudes presentadas para su posible solución mediante procedimientos de mediación y arbitraje.

En esta primera gráfica vemos como parten, en ambos años, de la misma cantidad de solicitudes prácticamente, y se mantiene equitativo hasta el mes de junio, y a partir del mes siguiente, se observa un aumento en 2014 hasta final de año. Esto sigue reflejando

que según las graficas anteriores el año 2014 superaron en conflictos al año siguiente, por lo tanto, hay un mayor número de solicitudes.

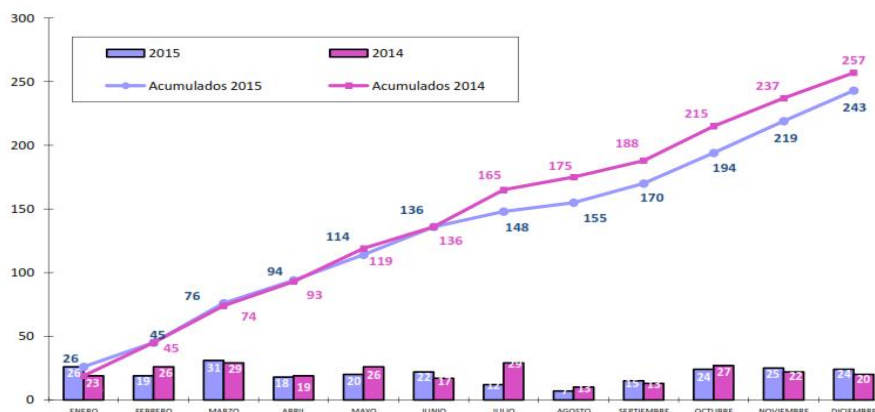


Gráfico 4. Comparativo acumulado (SERLA)

A continuación, se representa la gráfica de solicitudes presentadas por provincias, comparando ambos años. En ella, observamos que hay una provincia que destaca sobre las otras con respecto a diferencia de un año y otro, Valladolid.

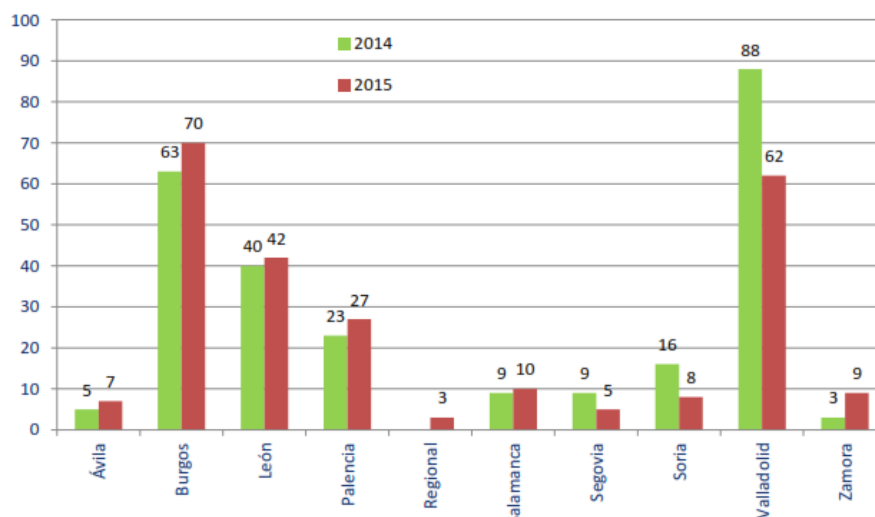


Gráfico 5. Comparativo acumulado por provincias (SERLA)

Según estudios difundidos por la fundación SERLA y analizando el número de solicitudes por sectores laborales, el sector que mayor número ha presentado, tanto en el año 2014 como en el 2015, es el de metal general llegando casi a las setenta solicitudes. Por otra parte, hay sectores que no tienen ninguna presentada en el 2014 y, sin embargo, si aparecen en el año 2015 en cantidades no muy elevadas (máximo 12), como son: servicios empresariales y profesionales, energía, metal industria auxiliar, artes graficas, editoriales y prensa. Y aparece un sector que en el año 2014 presentó tres solicitudes y ninguna en el 2015, sector de ocio y juegos.

Es destacable que el sector de limpieza disminuye considerablemente el número de solicitudes de veintiséis en el 2014 a dieciséis en el 2015. El resto de sectores no tiene gran variación del número de casos de un año a otro, no destacando ningún sector sobre otro, salvo los mencionados anteriormente.

La siguiente tabla hace referencia a los resultados obtenidos una vez aplicado el procedimiento de mediación, con carácter general y comparando ambos años. En dicha comparación vemos que en año 2014 aunque hubo un mayor número de conflictos, también se llegó a un mayor número de acuerdos, siendo el resto de resultados más o menos parecidos de un año a otro. Por consiguiente, también hubo un mayor número de desacuerdos en función del año 2015.

Rótulos de fila	2014	2015
Acuerdo	90	77
Archivado por desistimiento		11
Desacuerdo	128	115
En tramitación		11
Intentado sin efecto	10	9
Otras causas de archivo	28	17
Archivado por incompetencia		3
Total general	256	243

Tabla 1. Comparativo acumulado por resultados (SERLA)

Con referencia a los tipos de conflicto, se presenta la siguiente tabla con los resultados obtenidos en la resolución de 2015. Se observa que el mayor número viene generado en los conflictos de interpretación y aplicación, siendo a su vez el más elevado tanto en acuerdos como en desacuerdos. Se puede ver que los conflictos de interés, la mayoría, han terminado en acuerdo.

	RESULTADOS 2015							
	Acuerdo	Archivado por desistimiento	Desacuerdo	En tramitación	Intentado sin efecto	Archivado por incompetencia	Otras causas de archivo	Total
Huelga	28	3	39	1	4	0	4	79
Interpretación y aplicación	36	8	69	9	5	3	10	140
De interés	13	0	7	1	0	0	3	24
Total	77	11	115	11	9	3	17	243

Tabla 2. Resultados en función de tipos de conflicto (SERLA)

Con referencia a los tipos de conflicto, se presenta la siguiente tabla con los resultados obtenidos en la resolución de 2014. Se observa que el mayor número viene generado en los conflictos de interpretación y aplicación, al igual que en el 2015, siendo a su vez el más elevado tanto en acuerdos como en desacuerdos. Como conclusión, se puede decir que han sido años muy parecidos, lo único que en 2014 existe un ligero aumento en el número de casos.

	RESULTADOS 2014							
	Acuerdo	Archivado por desistimiento	Desacuerdo	En tramitación	Intentado sin efecto	Archivado por incompetencia	Otras causas de archivo	Total
Huelga	29	3	39	4	6	0	0	81
Interpretación y aplicación	46	19	74	8	3	0	0	150
De interés	11	3	8	3	0	0	0	25
Total	86	35	121	15	9	0	0	256

Tabla 3. Resultados en función de tipos de conflicto (SERLA)

Para finalizar, decir que según la fundación SERLA, el número de empresas afectadas por las solicitudes de iniciación de procedimientos de mediación fue de 6.682, y el número de trabajadores afectados fue de 93.936.

Realizando una comparativa con otra Comunidad Autónoma española, en este caso la elegida es el País Vasco, para así poder ver si los datos extraídos son altos, son parecidos o más bajos. He elegido el País Vasco porque tiene los datos más altos de España en cuanto a conflictos, así, se podrá comprobar si Castilla y León son altos o no.

Para conseguir esos datos estadísticos del País Vasco he consultado la página web del Consejo de Relaciones Laborales¹⁰, la cual dice que se trata de una institución pública que sirve como punto de encuentro y diálogo para confederaciones sindicales y empresariales, además de servir como órgano consultivo en materia sociolaboral de Gobierno y Parlamento. Tiene plena independencia y propia personalidad jurídica.

El número de empresas con más de diez trabajadores en el País Vasco es de 10.030, dato ofrecido por Eustat, la cual recoge información de todos los establecimientos y

¹⁰ Consejo de relaciones laborales (CRL). Disponible en: <http://web.crl-lhk.org/vercontenido.asp?conid=11121&menid=749&web=20>

empresas en tanto unidades que ejercen actividades Económicas en la C.A. de Euskadi.¹¹

Es regulada por la Ley 9/1981, de 30 de septiembre, si bien su regulación actual se encuentra contenida en la Ley 4/2012, de 23 de febrero (Boletín Oficial del País Vasco nº 46/2012, de 5 de marzo).

A través de un apartado de dicha página web¹² encontramos las estadísticas hasta 2014 de la cantidad de actividades que se han realizado con respecto a los procedimientos de resolución de conflictos y las que vamos a comparar con los datos de Castilla y León del mismo año.

En cuanto a solicitudes de conflictos presentadas según el CRL vemos como a lo largo de los años, desde 2001, han ido manteniéndose hasta que en 2013 da un estallido y casi triplica los datos de los anteriores años. Esto es debido a que el número de conflictos ha aumentado muchísimo en ese año. Pero, en 2014 el número de solicitudes de conflicto es de 581, la mitad que el pasado año, pero aun así sigue superando los datos del resto de años. Esto, también ocurre en Castilla y León como hemos visto en sus gráficas pero con estadísticas menos elevadas.

A continuación, vemos una tabla dividida por provincias y años, donde se ve el número de solicitudes en función de cada una de ellas, y en total. En Vizcaya se observa un mayor número de solicitudes a lo largo de todos los años, por lo tanto, la provincia en la que ocurren un mayor número de conflictos.

¹¹ Eustat. Número de empresas en el País Vasco. Disponible en: http://www.eustat.eus/estadisticas/tema_473/opt_0/tipo_1/ti_Directorio_de_actividades_economicas_y_demografa_empresarial/temas.html#axzz47s9RlZBX

¹² Estudios y publicaciones CRL. Disponible en: <http://web.crl-lhk.org/vercontenido.asp?conid=11862&menid=773&web=20>

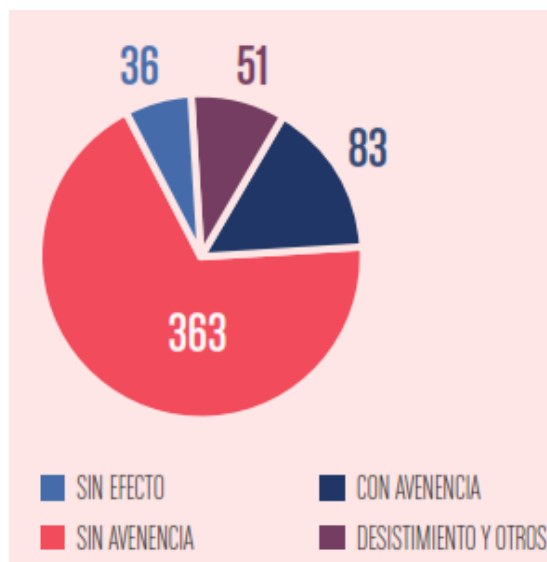
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CAPV	NÚMERO DE PROCEDIMIENTOS	406	361	454	530	420	1.349	581
	TRABAJADORES/AS AFECTADOS	79.792	141.313	128.464	109.632	72.033	454.179	160.280
ÁLAVA	NÚMERO DE PROCEDIMIENTOS	111	71	101	126	96	203	148
	TRABAJADORES/AS AFECTADOS	35.484	64.749	52.787	35.605	20.760	95.509	59.971
BIZKAIA	NÚMERO DE PROCEDIMIENTOS	213	202	237	302	220	739	289
	TRABAJADORES/AS AFECTADOS	33.630	67.675	65.326	59.386	41.477	214.213	85.874
GUIPUZKOA	NÚMERO DE PROCEDIMIENTOS	82	88	116	102	104	407	144
	TRABAJADORES/AS AFECTADOS	10.678	8.889	10.351	14.641	9.796	144.457	14.435

Tabla 4. Evolución solicitudes (CRL)

Si comparamos el número de solicitudes del País Vasco con los escritos anteriormente de Castilla y León se puede ver cómo, aun siendo una provincia más pequeña, en el País Vasco hay más del doble de solicitudes, ya que encontramos 581, mientras que en Castilla y León 256. Por lo tanto, también hay más del doble de conflictos.

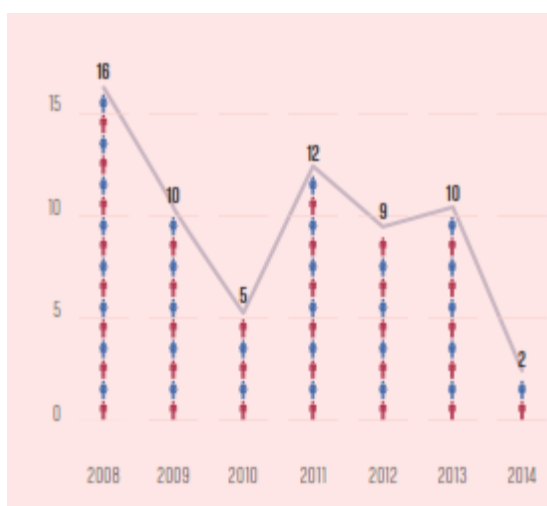
De estas solicitudes, según CRL en 2014, solo 119 es decir, el 19,9% fueron solucionados, por lo tanto, 479, el 80,1% no se llegaron a solucionar. A continuación, se marca una gráfica con las causas de porque las solicitudes no llegaron a pasar al proceso de mediación, conciliación o arbitraje.

En comparación con Castilla y león, a partir de los datos del SERLA, encontramos el 33,59% que si llegaron a un acuerdo, el 47,26% quedaron en desacuerdo, 13,67% archivado por desestimación, 5,86% aun están en tramitación y 3,51% fueron intentados sin efecto. Por lo que se puede decir que hay un porcentaje mayor de casos solucionados, comparando con el País Vasco.



Gráfica 6. Causas finalización (CRL)

Tras esta grafica, decir que las que si llegaron a optar por algunos de estos procedimientos, 65 en total. 41 casos optaron por la conciliación (22 finalizaron con avenencia, 16 sin avenencia y 3 con desestimación), 22 casos por la mediación (12 finalizaron con avenencia, 9 sin avenencia y 1 con desestimación) y solo 2 por el arbitraje, concluidos con la emisión de laudo. El número de arbitrajes ha disminuido a lo largo de los años, hasta, en 2014 tener tan solo 2 casos, mientras que en 2008 tenía 16. Como se muestra en la gráfica siguiente. Esto puede ser debido a la aparición de nuevas medidas como la mediación.



Gráfica 7. Evolución arbitrajes (CRL)

Aquí podemos ver, como en comparación a los datos, estas medidas extrajudiciales son más fructíferas puesto que, la mayor parte, dan solución al conflicto.

4. ESTUDIO A CERCA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO LABORAL

4.1. DESCRIPCIÓN

El estudio que planteamos tiene en cuenta la ORDEN EDU/661/2012, de 1 de agosto, por la que se regulan los programas de educación no formal impartidos en centros públicos de educación de personas adultas de Castilla y León. Y además, la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Boletín Oficial del Estado, 7 de julio de 2012, núm. 162, p. 49224 y la Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la Jurisdicción Social. Boletín Oficial del Estado, 11 de octubre de 2011. Correspondiendo este, al área de formación para el desarrollo personal y social en el ámbito de la mediación, siendo la competencia más utilizada la “competencia social y ciudadana”, relacionada con la capacidad para comprender el contexto físico, cultural e histórico, implicando la capacidad de convivir, cooperar y ejercer la ciudadanía democrática transformadora para su mejora.

Teniendo en cuenta la definición que la RAE aporta sobre lo que considera mediación como “actividad desarrollada por una persona de confianza de quienes sostienen intereses contrapuestos, con el fin de evitar o finalizar un litigio”¹³, diciendo así, que la acción, mediar, se trata de “actuar entre dos o más partes para ponerlas de acuerdo en un pleito o negocio”¹⁴.

Este estudio se enmarca en el área de investigación, ya que se trata de conocer la formación para el desarrollo personal y social de los trabajadores de diferentes empresas de Castilla y León, las relaciones entre compañeros de una empresa y, estos con el empresario. Además, se comprobará los conocimientos que esta pequeña muestra tiene a cerca de la mediación. Con este estudio se comprobará el conocimiento que tienen los trabajadores a cerca de los conflictos, como resolverlos y, si la mediación forma parte de los métodos de resolución, para así, poder aplicar en esas empresas un proyecto de resolución de conflictos mediante la mediación, el método más efectivo, como vimos anteriormente. Con esto se pretende prevenir los conflictos en una empresa y, si surgen, que sepan cómo pueden actuar hasta que llegue el mediador especialista, si fuese

¹³ Definición Mediación de la RAE. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=OjnsTUN>

¹⁴ Definición Mediar de la RAE. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=OKLUJV6>

requerido. Para elaborar este estudio me he basado en la recopilación bibliográfica que he realizado anteriormente.

El estudio va destinado al desarrollo personal de los componentes de una empresa, tanto los trabajadores como los empresarios, que se den cuenta de hasta dónde llegan sus conocimientos para poner solución cuanto antes y, poder y saber actuar en comuna de manera correcta.

A la hora de realizar unas conclusiones a cerca de los resultados del estudio hay que tener en cuenta las individualidades de cada usuario, los niveles previos que tienen, la experiencia... para llegar a la unos resultados globales sobre el estudio.

Considero que la mediación además de ser una educación especializada, también se trata de una educación en valores, ya que se trata de un proceso formal y no formal mediante el cual, los usuarios desarrollan sus capacidades para la evolución personal plena y, formación en una técnica de resolución de conflictos, a la que todos no tienen pleno alcance, por lo que no todos la conocen.

4.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

A continuación, muestro los objetivos generales que se quieren conseguir con el estudio a los diferentes integrantes de las empresas que se han elegido.

- Conocer las relaciones que existen dentro de la empresa, tanto entre compañeros, como estos con el empresario.
- Comprobar hasta dónde llegan los conocimientos de resolución de conflictos entre los trabajadores de diferentes empresas.
- Ver el conocimiento que tienen de la mediación.
- Evidenciar la cantidad de conflictos que puede haber en el ámbito laboral.
- Saber el conocimiento que tienen a cerca de las habilidades sociales (comunicativas, de autocontrol, asertividad, empatía, etc.) entre el grupo de iguales.
- Analizar la influencia de los valores y principios en cada persona, así como responsabilidad, respeto, tolerancia, igualdad, cooperación y corresponsabilidad.

- Realizar un estudio a una pequeña muestra de trabajadores de diferentes empresas.
- Obtener unas conclusiones con una serie de gráficas, tablas y cálculos estadísticos.

4.3. MUESTRA

El grupo de personas con los he realizado el estudio son veinte integrantes de diferentes empresas de manera anónima. Teniendo en cuenta que el estudio se realiza de forma general, ya que se eligen de diferentes empresas y, de diferentes sectores, se obtendrá una muestra más diversa. De esta manera, se consigue un grupo heterogéneo de personas, las cuales tienen diferentes caracteres y diferentes vivencias dentro de cada una de las empresas.

Las encuestas se realizan en el mismo lugar del que se obtuvieron las estadísticas marcadas en la fundamentación teórica, en Castilla y León. Pero, más concreto, se evalúa a los trabajadores de la provincia de Palencia. Por lo que se pretende una variedad de opiniones y una muestra más amplia del conocimiento de las diferentes empresas de Castilla y León, en concreto, Palencia. En estas empresas, la plantilla supera los diez trabajadores.



Imagen 3. Mapa España¹⁵

¹⁵ Mapa España. Disponible en: <http://www.euroempresas.es/imgweb/mapa-espanaOriginal.gif>

Los empleados y empleadas son el objeto de investigación al que se les pasa un cuestionario, donde las preguntas que se les incluye están referidas a los objetivos planteados anteriormente. Se realizan todos de manera anónima por lo que no es necesario pedir una política de privacidad y, de esta manera ellos se sienten más seguros y pueden contestar sinceramente, algo que es necesario.

La participación en este estudio es voluntaria, y a la vez complementaria para que, ellos mismos reflexionen a cerca de lo que creían saber y lo que realmente saben, además de ver si es conveniente para ellos saber o no.

Es de gran importancia que los que participen en el estudio lo hagan con sinceridad, ganas de mejorar y de evaluarse a ellos mismos, puesto que, la mejora del clima interno de la empresa, hace que el trabajo sea más fructífero ya que, la confianza entre ellos aumenta y se pueden ayudar ante situaciones laborales.

La carencia de habilidades sociales y la mala comunicación entre iguales, supone una serie de barreras a la hora de la normalización, lo cual puede traer consecuencias negativas y asociales que le perjudiquen tanto a nivel laboral como personal.

4.4. INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Como instrumento de este estudio, he utilizado un cuestionario semi-estructurado hecho por mí misma, de propio diseño, con preguntas semi-abiertas, ya que pueden contestar cada uno lo que quiera, pero está diseñado para que las respuestas sean muy parecidas y se pueda analizar. Las preguntas están con una escritura clara y concisa, algunas contienen varias preguntas, pero de respuesta rápida. Además es cualitativo y anónimo.

Las preguntas están referidas a su empleo, los conflictos que hay en él y la manera en la que se solucionan, acabando con el conocimiento, o, por el contrario, el desconocimiento de la mediación como método de resolución de conflictos.

El cuestionario que ha respondido esa muestra se puede ver en el Anexo 1.

4.5. PROCEDIMIENTO

El estudio se encuentra dentro de un marco de análisis, cuyo fin es analizar los resultados del cuestionario para así, encontrar la respuesta a las preguntas que nos hacíamos al inicio de su realización.

Esta investigación estuvo compuesta por tres fases, donde, en la primera se construyó el cuestionario, el instrumento que se utilizará, compuesto por una serie de preguntas o ítems, para conseguir esos objetivos planteados.

Una vez fijadas estas preguntas, pasamos a la segunda fase, en la que estos cuestionarios fueron pasados a 20 personas que trabajan en diferentes empresas de Palencia, provincia de Castilla y León. Además, los trabajos de estas personas pertenecen a diferentes sectores económicos, como podemos observar en el Anexo 2 para ver en la diversidad de empresas el conocimiento de la mediación.

Por último, la tercera fase del estudio, tuvo como finalidad el análisis de los datos obtenidos en cada una de ellas, realizando así, una propia estadística a cerca de los datos ofrecidos por estos trabajadores. Para ello, primero se plasmaron las respuestas en una tabla a modo de resumen esquemático, como se puede ver en el Anexo 2. Esta última fase se realiza en el siguiente apartado, donde mediante explicaciones y gráficas, se analizarán los datos.

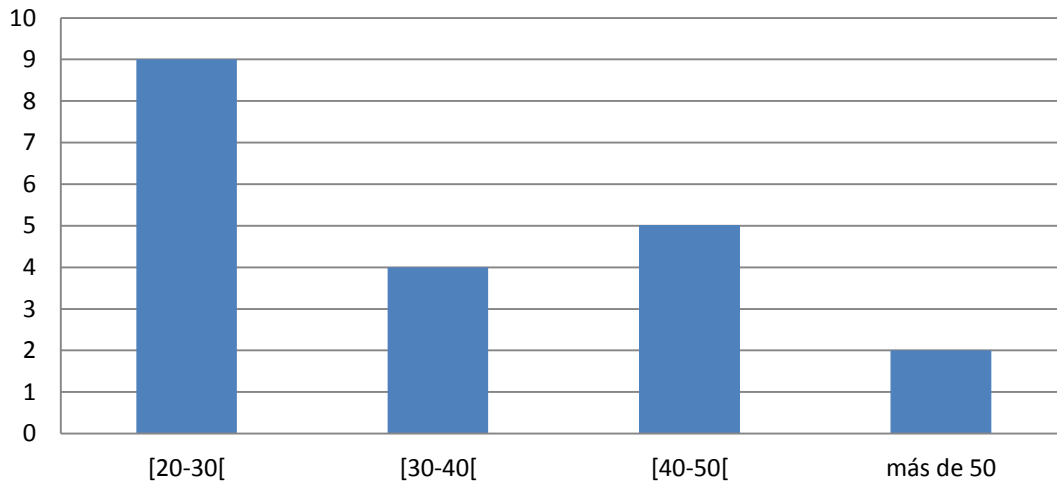
4.6. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

A continuación, gracias a los resultados obtenidos en los cuestionarios y que se pueden ver reflejados en el Anexo 2 ó, a modo resumen, en el Anexo 3, se realiza un análisis en el que me ayudo de gráficas y operaciones estadísticas para la explicación de cada una de las preguntas del cuestionario.

Primero comentar que las personas con las que hemos contado y que han contestado las preguntas, han sido elegidas específicamente con diferentes empleos para conocer a cerca del tratamiento de los conflictos en diversas empresas. Por ello, si algunas personas han coincidido en oficio, no han coincidido en empresa.

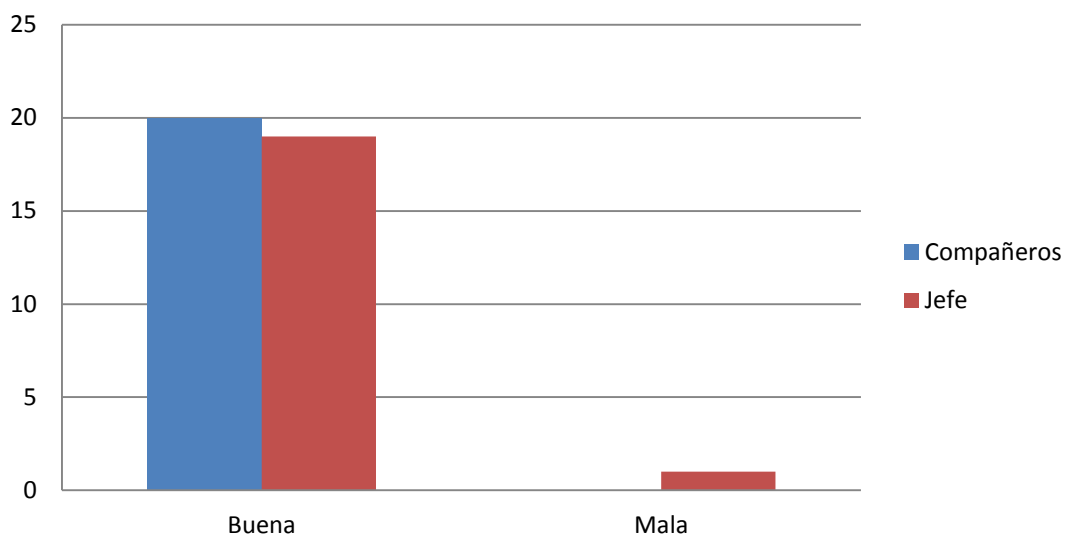
Por consiguiente, a continuación se puede ver una gráfica donde muestra la diversidad de edades que tienen las personas con la que se cuenta, debido a que es

anónimo, este sirve como referente para identificarlos. Como se puede ver, la mayoría de los encuestados tienen edades comprendidas entre los 20 y los 30 años, seguido de el intervalo [40-50[.



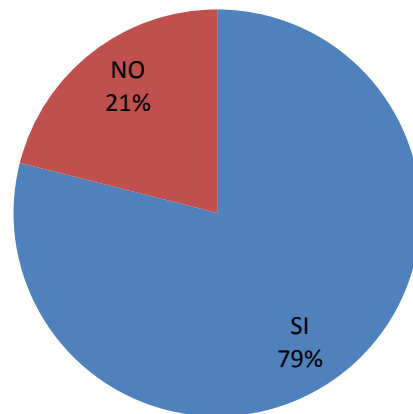
Gráfica 8. Edades personas encuestadas

Tras ver que la mayoría de los encuestados son jóvenes, se tiene en cuenta para el resto de gráficas. A continuación les pregunté por las relaciones que mantienen con el resto de compañeros de trabajo y con el jefe. Como se puede ver, con los compañeros es 100% buena y, solo un valiente se atrevió a decir que con el jefe es mala. También comentar que, la mayoría dice que con el jefe intentaba que fuese buena y aguantaban impertinencias por el cargo que ocupaba este, por ello decían que con el jefe eran buenas las relaciones.



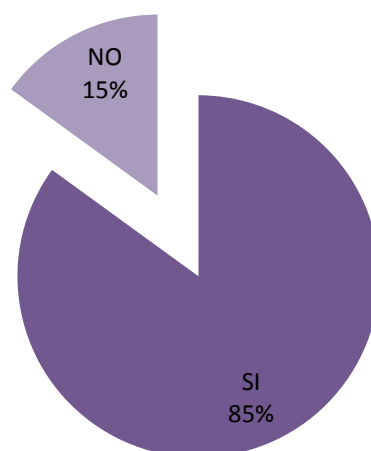
Gráfica 9. Relaciones laborales

A pesar de estas buenas relaciones, cuando se pregunta por la aparición de conflictos en los que se haya tenido que poner una solución porque entre esas personas no han sido capaces de solucionarlo, el 79% de los encuestados lo han tenido. El 21% restante cuentan que en ocasiones no lo han tenido por el dicho de “dos no se pelean si uno no quiere”.



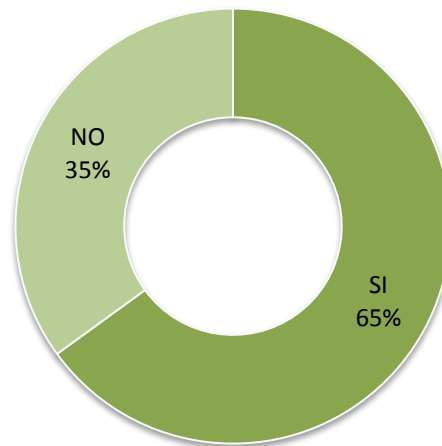
Gráfica 10. Aparición de conflictos

Aunque, a estas alturas del cuestionario, aún no les haya preguntado por la mediación, si que cuando curioseé a cerca del método de resolución de esos conflictos, o en el caso de que no los hubiera, como creen que se podrían resolver, la mayoría de ellos habló de diálogo, acuerdo... las bases de la mediación, lo que contestaron un 85% de los participantes, el resto, el 15%, tenía otros métodos que aseguran no funcionaron.



Gráfica 11. Utilización mediación

Como he dicho al principio, los participantes tenían diversos trabajos, una de las causas por las que decidí elegirlo, ya que quería ver si los diferentes cometidos que tienen como empleados, influyen o no a la hora de la aparición de problemas. El 65% cree que su trabajo es estresante, por lo que pueden surgir conflictos por cualquier malentendido, por ello, creen que sí influye en la aparición de estos. El 35% cree que no tiene nada que ver, sino que depende de los compañeros y el jefe, no del trabajo.

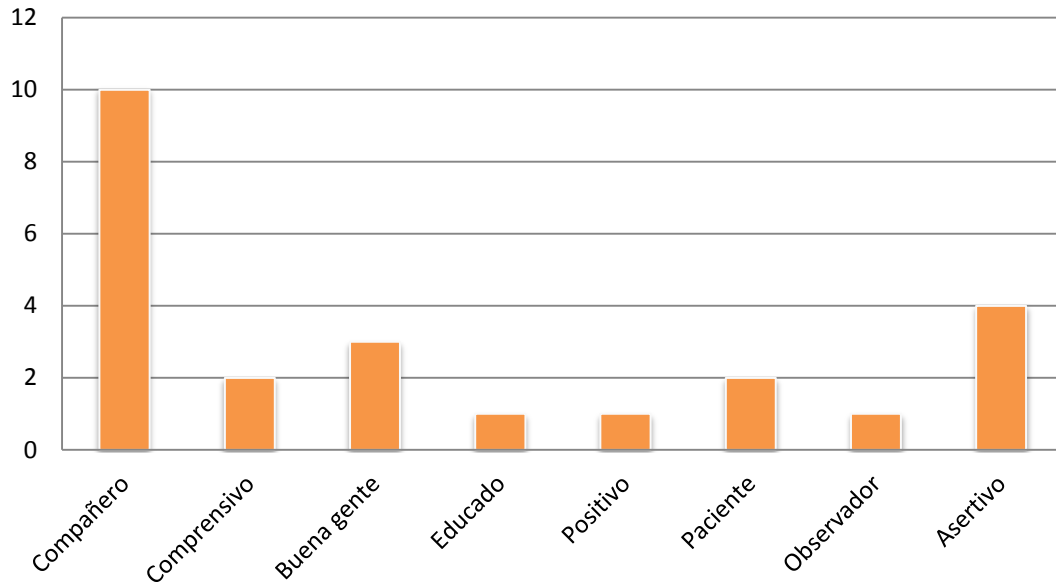


Gráfica 12. Influencia del trabajo en los conflictos

Cuando pregunté a cerca de la comunicación y su influencia a la hora de surgir o resolverse un conflicto, casi hay unanimidad de los 20 participantes, ya que, solo uno de ellos contestó que no debido a que trabaja solo al ser camionero y, los conflictos no pueden resolverse ni surgir por la comunicación, porque no la tiene, o eso cree.

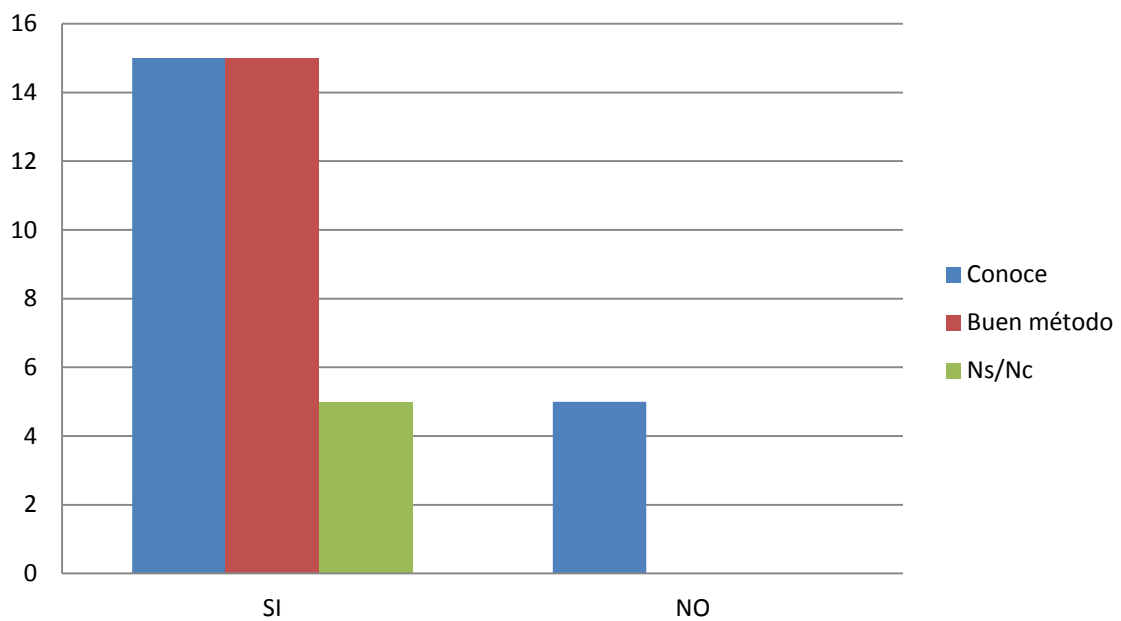
Del mismo modo, hubo unanimidad cuando se respondió a la pregunta de la influencia de los valores y principios de cada persona y, su actuación a la hora de surgir o resolverse un conflicto, ya que todos dijeron que si influía y bastante. Además, todos estaban muy seguros de su respuesta.

Por consiguiente, me informé a cerca de las cualidades que ellos creen que debería tener un buen compañero, es decir los valores y principios más importantes para que no haya conflictos. Como se puede ver, hay una gran diversidad de ellos y, muchos de los participantes contestaron varios adjetivos. Pero, todos ellos positivos, como era de esperar.



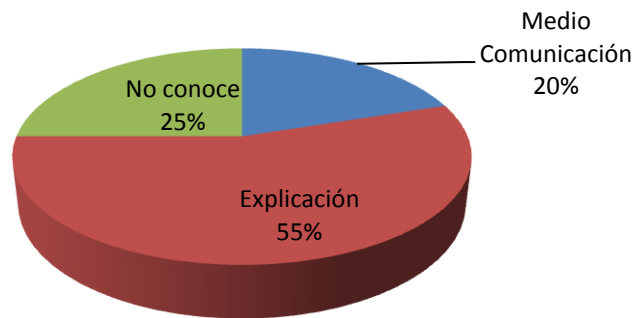
Gráfica 13. Adjetivos buen compañero

Ese fue el momento de introducirme en el mundo de la mediación y saber cuánto saben de ella, por ello mi primera pregunta fue si la conocen o no. Para mi sorpresa 15 de los 20 participantes la conocen y además, todos ellos creen que es un buen método de resolución de conflictos. Por el contrario, las 5 personas que no lo conocen, intuyen algunos de qué se puede tratar pero, no pueden opinar si es un buen método o no debido a su desconocimiento.



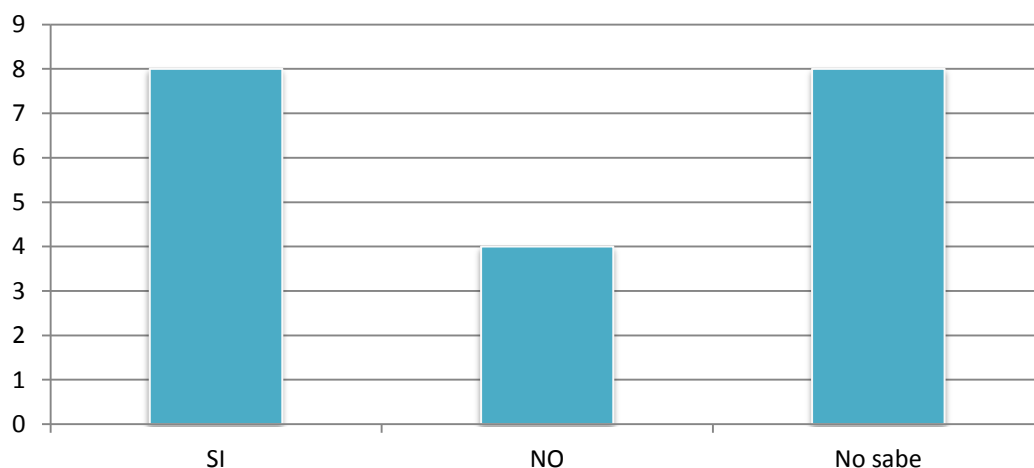
Gráfica 14. Mediación

Me sorprendió bastante la cantidad de personas que conocían la mediación, por lo que decidí preguntarles como la habían conocido. Debido a que la mayoría eran jóvenes como se vio antes, lo conocieron mediante una explicación a lo largo de sus estudios, el resto el algún curso o charla. Y el 20% a través de los medios de comunicación como radio, prensa, televisión...



Gráfica 15. Como conocieron mediación

Por último, tras saber que lo conocían, quedaba la pregunta más importante, si se aplicaba en su empleo. Ya que, pueden saber en qué consiste, conocer la teoría pero a la hora de la verdad, no saber cómo ponerla en práctica. Aquí pude ver que tan solo, 8 dicen que se pone en práctica y 4 dicen que la conocen pero no se utiliza. Para completar las 15 personas que la conocían, nos quedan 3, las cuales no saben si se utiliza o no en su empresa. El resto de no se sabe, son las personas que no saben en qué consiste por lo que no pueden saber si se pone en práctica en su empresa o no.



Gráfica 16. Aplicación en su empleo

4.7. REFLEXIÓN FINAL SOBRE LOS RESULTADOS

A raíz de la explicación de cada una de las preguntas, es necesario hacer una reflexión o conclusión final, ya que en algunos casos, los resultados han sido sorprendentes.

Como expreso en el análisis de resultados, la mayoría son jóvenes entre 20 y 30 años, factor que va a condicionar bastante el resto de resultados. En cuanto a las relaciones, afecta bastante la época de crisis en la que nos encontramos, ya que toleramos más las impertinencias o discusiones que puedan haber en el ámbito laboral por miedo a la pérdida de este. De hecho, lo podemos ver cuando preguntamos por la aparición de conflictos, que si que han surgido, pero la gran mayoría los ha evitado, diciendo que si son buenas o cordiales las relaciones en el entorno.

Se suele decir que unos trabajos son más estresantes que otros, provocando que se lleven los conflictos a casa, que cambie tu humor, etc. Más de la mitad de los encuestados afirman sufrir este estrés según sus respuestas en el cuestionario. En ocasiones, creemos que el trabajo o el resto de trabajadores son los que cambian nuestro humor, pero lo que realmente sucede es como se suele decir “trabaja en lo que realmente te gusta y nunca tendrás que trabajar”. Hay que pensar que el entorno afecta, pero los verdaderos detonantes de esa mala influencia somos nosotros mismos.

De hecho, todos están de acuerdo en que la comunicación, los valores y principios de cada persona son factores muy importantes a la hora de surgir y resolverse un conflicto, pero cuando surgen, ninguno es capaz de aplicarlos. Por ello, la mediación, la cual los toma como base, sería para ellos, el método exacto, y, aun sin saberlo, ya la están introduciendo en ellos.

Llama la atención como un camionero piensa que al trabajar solo, la comunicación no es un factor que le influya, puesto que con sus compañeros no comparte el tiempo laboral, pero realmente, estar en la carretera es una continua comunicación con el resto de conductores, la aplicación de unos valores en la conducción, que cuando no se aplican, puede dar lugar a situaciones que provoquen accidentes.

Asimismo, las personas encuestadas saben de sobra cuales serían las cualidades de un buen compañero, pero mucho de ellos confiesan que serían cualidades de una persona perfecta, cosa que ninguno somos. Pero, si nos paramos a pensar, no somos

perfectos pero podemos actuar según creemos que está bien por un momento, pararnos a pensar que sucedería y como debería actuar, porque realmente lo sabemos, así evitar un conflicto o, en el caso de que ya haya surgido, sabemos cómo solucionarlo, pero nos pueden más otros principios. Es trabajo del mediador, utilizar la comunicación y el dialogo para conseguir que los principios y valores buenos salgan a la luz, a veces es necesario que alguien nos abra los ojos y haga que veamos la realidad de lo que está ocurriendo.

A continuación es donde vemos marcada la diferencia de edad, todos los que conocen la mediación son personas con una larga trayectoria estudiantil o con una menor edad. Puesto que es un término relativamente nuevo y las personas con mayor edad lo desconocen. Por lo que no es sorprendente los motivos de su conocimiento, a través de los medios de comunicación, en charlas, por los estudios, etc.

Al llegar al final del cuestionario, tan solo 8 personas de 20, de los que la conocían se aplicaba en su trabajo. Esto me hace pensar que en los lugares donde las personas pasamos el mayor tiempo que son la escuela y el trabajo, es decir, en los lugares donde va a haber un mayor número de conflictos, no contamos con un método de resolución, no aplicamos esos valores y esa comunicación a la que tanto le dábamos importancia.

Por lo que espero que en pocos años, haya un mediador en cada lugar de trabajo, que este oficio se expanda, se le dé un mayor valor, porque todos sabemos la teoría de lo que hay que hacer, pero en el momento de la práctica necesitamos a alguien, en este caso el mediador, que nos guíe hacia el camino de la resolución.

Tras los resultados obtenidos y por los que se han reflexionado, es el momento de valorar el trabajo realizado, realizar propuestas de mejora hacia la investigación y, evaluar los resultados.

Creo que hacer una investigación a cerca del conocimiento de la mediación no solo sirve para el estudio, sino para que reflexionen las personas que han realizado el cuestionario. Además creo que he seguido un método en el que primero preguntamos por los conflictos para acabar con la resolución de estos, como he hecho en la fundamentación teórica del trabajo y como creo que entenderían el sentido de este cuestionario las personas que lo realizasen.

Como propuestas de mejora realizaría un cuestionario con preguntas cerradas y redactadas de una forma más sencilla para que los que contestaran no tuviesen que preguntar o que pensar tanto la respuesta, sino que fuese automático. Pero ceo que por lo general, la evaluación del estudio sería positiva.

5. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL

En la realización de este Trabajo de Fin de Máster he podido comprobar como a lo largo del estudio realizado a la muestra de personas que han contestado el cuestionario, a cerca de los conflictos y como resolverlos, el conocimiento a cerca de la mediación como medida extrajudicial de resolución de conflictos en el ámbito laboral, no es escasa. Ya que, además, esta muestra, como se dijo anteriormente, son trabajadores de diferentes sectores.

Si hacemos una revisión a lo largo de la historia de la resolución de conflictos en el ámbito laboral, se puede decir que han sido muchos los avances logrados que han permitido tener un sistema laboral mucho más regulado. Además, consta de un marco normativo el cual, se adapta a las diferentes situaciones que pueden surgir en dicho ámbito, centrándose en los elementos, los trabajadores y los empresarios.

En primer lugar he realizado una fundamentación teórica en la que, gracias a ella, he podido hacer una revisión bibliográfica a cerca de los conflictos y los métodos de resolución de estos, centrándome sobre todo en la mediación. Con esto he podido documentarme a cerca del tema, ver la legislación, los pasos de los que consta, los elementos, diferentes situaciones que pueden surgir, etc. Es muy importante documentarse primero para poder realizar un proyecto o un estudio acerca de esto, ya que, si la persona que lo realiza no sabe sobre el tema, no puede salir un buen proyecto.

Cuando buscamos la solución a un conflicto, valorar el tipo de relación que existe entre las partes implicadas es el punto de partida, ya que es la clave para elegir el procedimiento de resolución. En este trabajo, se aborda como medida extrajudicial la mediación, ya que, bajo mi punto de vista y, como se ha podido comprobar en las estadísticas, es la medida más correcta en la mayoría de las situaciones. Pero, cuando nos encontramos ante las relaciones trabajador-empresario, y más concretamente, en conflictos colectivos dentro de una empresa, es preciso que las partes implicadas busquen sus propias soluciones, ya que nadie conoce mejor que los implicados cuál es la situación real en la que se encuentran y hasta donde están dispuestos a ceder cada uno de ellos.

De ahí que, la mediación sea la más elegida, puesto que es una solución autónoma que permite a las partes flexibilidad hacia el acuerdo, valorando ellas mismas la

situación y, mediante la ayuda del tercero, llegar ellos mismos a la solución. De esta manera pueden avanzar juntos hacia un futuro, mejorando al mismo tiempo las relaciones laborales.

Por otra parte, a lo largo del trabajo no se ha citado, pero en la contestación de los cuestionarios ha surgido varias veces, la época de crisis que estamos viviendo en todos los sectores empresariales. Esto trae consigo un aumento considerable de los conflictos ya que provoca nervios entre los trabajadores y competitividad para ser el mejor.

Además hice un estudio comparativo entre Castilla y León y el País Vasco. Debido a que los datos de 2016 no han salido a la luz todavía, he decidido hacer una investigación a cerca del conocimiento de los trabajadores sobre la mediación, en Palencia. Por esas razones, he elaborado este estudio de investigación, donde he podido ver el conocimiento a cerca de las medidas ante los diferentes conflictos que han surgido en las empresas de esta población seleccionada.

Para finalizar y después del desarrollo de este trabajo y del proyecto, me atrevo a afirmar que es notable la profesionalización en este campo, pero también, la utilización de estos profesionales en las diferentes empresas. Debe tenerse en cuenta, como se ha visto en la investigación, que no todo el mundo cuenta con conocimientos y habilidades de resolución, por lo que es necesaria la figura de un tercero.

Por otra parte, tras los resultados, interpreto que la escasa cultura del acuerdo en nuestro país hace que surjan los sistemas extrajudiciales, pero al mismo tiempo, estos requieren un tiempo prudencial para conseguir que, no solo las empresas acudan a ellos, sino que además, se obtenga el fin que se persigue. Por lo que se requiere paciencia en la introducción de este método en la sociedad. Aunque, también, como se ha visto, los jóvenes son los que más la conocen, por lo que últimamente se empieza a tomar conciencia de esto desde edades más tempranas.

Asimismo, debo expresar mi interés por su aplicación real en las empresas, creo verdaderamente que, tanto este, como otros procesos de negociación, son el futuro para llegar a un acuerdo ante un conflicto, ya que estos son incontrolables y siempre van a aparecer.

El trabajo me ha resultado de gran interés, he aprendido más de lo que ya sabía, por lo que ha supuesto un reto para mí buscar información que no fuese la obvia y básica

que se suele conocer. A lo largo del proceso he podido obtener mucha información, la cual, me ha servido para guiar mi investigación por el buen camino. En ella, he podido aprender de las personas que han realizado el cuestionario y poder devolverles un feedback en algunas preguntas que desconocían, tras haberlas respondido, por lo que ellos también aprendieron realizando el test.

La preparación, desarrollo y realización del trabajo ha sido una labor dura, pero, a la vez gratificante, no ha sido fácil plantearlo, documentarme y realizar el estudio, esto puede ser debido a la falta de experiencia. Pero creo que he aprendido mucho y he conseguido plasmar lo que yo quería. Ha sido un gran reto en el que debo agradecer el apoyo y la ayuda que me ha brindado mi tutor, Raúl de Diego Vallejo y a las personas que han colaborado contestando a los cuestionarios sincera y gratamente.

Quiero acabar con unas frases de Fernando Savater (1997), las cuales dicen:

Para ser hombre no basta con nacer, sino que hay también que aprender. La genética nos predispone a llegar a ser humanos pero solo por medio de la educación y la convivencia social conseguimos efectivamente serlo. [...] Y ese proceso de enseñanza nunca es una mera transmisión de conocimientos, objetivos o de destrezas prácticas, sino que se acompaña de un ideal de vida y de un proyecto de sociedad (pp. 35-133).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

6.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

DE ARMAS, M. (2003). *La mediación en la resolución de conflictos*. Barcelona: Educar 32. P 126.

DE DIEGO, R. y GUILLÉN, C. (2010). *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.

FLOYER, A. (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós empresa 15

FREUND, J. (1983). *Sociología del conflicto*, Madrid: Ediciones del Ejército.

MARTÍNEZ, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos*. Barcelona: Paidós

MOORE, C. (1986). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Granica.

MOSULÉN, M. y GONZÁLEZ, Y. (2005a). *Análisis y Gestión de conflictos*. Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.

MOSULÉN, M. y GONZÁLEZ, Y. (2005b). *Técnicas de motivación para el trabajo en equipo*. Madrid: Instituto Nacional de Administraciones Públicas.

PEREIRA, M^o C.; BOTANA, V. y FERNÁNDEZ, B. (2013). *La mediación paso a paso. De la teoría a la práctica*. Madrid: editorial Dykinso

SAVATER, F. (1997). *El valor de educar*. Barcelona: Editorial Ariel.

VIANA, C.J. (2013). *Mediación Laboral*. Madrid: Editorial Dykinson

6.2. FUENTES LEGISLATIVAS

DIRECTIVA 2008/52/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 21 de mayo de 2008 sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Boletín Oficial del Estado, 7 de julio de 2012, núm. 162, p. 49224.

Ley 36/2011, de 10 de octubre, reguladora de la Jurisdicción Social. Boletín Oficial del Estado, 11 de octubre de 2011.

6.3. FUENTES ELECTRÓNICAS

Artículo 9 del ASAC. Disponible en: <http://fsima.es/fundacion-sima/que-hacemos/la-fundacion/>

Consejo de relaciones laborales (CRL). Disponible en: <http://web.crl-lhk.org/vercontenido.asp?conid=11121&menid=749&web=20>

Educac. Citas y frases educativas. Disponible en: <http://educac.tripod.com/citas.htm>

Estudios y publicaciones CRL. Disponible en: <http://web.crl-lhk.org/vercontenido.asp?conid=11862&menid=773&web=20>

Estadísticas de la Junta de Castilla y León. Disponible en: <http://www.estadistica.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100/1284155540163/ / />

—

Eustat. Número de empresas en el País Vasco. Disponible en: http://www.eustat.eus/estadisticas/tema_473/opt_0/tipo_1/ti_Directorio_de_actividades_economicas_y_demografa_empresarial/temas.html#axzz47s9RlZBX

Fundación SIMA. Disponible en: <http://fsima.es/>

Fundación SERLA. Disponible en: <https://www.serla.es/>

GIMÉNEZ, C. (Diciembre 2001). Modelos de mediación y su aplicación en mediación intercultural. *Revista Migraciones*, N°10, 59-110. ISSN 1138-5774. Disponible en: <http://aryme.com/docs/adr/2-4->

[237/Modelos%20de%20mediaci%C3%B3n%20y%20su%20aplicaci%C3%B3n%20en%20la%20mediaci%C3%B3n%20intercultural.pdf](#)

Guía social. Gestión de alternativa de conflictos: las ADR y la mediación. Disponible en: <http://www.laguiasocial.com/index.php/gestion-alternativa-de-conflictos/79-mediacion>

Mapa España. Disponible en: <http://www.euroempresas.es/imgweb/mapa-espanaOriginal.gif>

Organización Internacional del trabajo. Disponible en: <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Organización Internacional del trabajo (OIT). Guía sobre legislación del trabajo (2001). Disponible en: <http://www.ilo.org/legacy/spanish/dialogue/ifpdial/llg/noframes/ch4.htm>

Real Academia Española. Definición de conflicto. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=AGHyxGk>

RENEDO, MJ. (2013). Evitación del proceso y mediación intrajudicial en la jurisdicción social. *Revista jurídica de Castilla y León*, núm. 29, pág. 1-24. ISSN: 2254-3805. Disponible en: http://www.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionPublica/es/Plantilla100Detalle/1215245063566/_/1284253339728/Redaccion

RIDAO, S. (Octubre, Noviembre y Diciembre de 2010). Técnicas de mediación. Reflexiones sobre su aplicación en contextos comunicativos interculturales. Aposta: *Revista de ciencias sociales*, N°47, 25. ISSN 1696-7348. Disponible en: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sridao.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario

1. ¿A qué te dedicas?

2. ¿Cuántos años tienes?

3. ¿Las relaciones con tus compañeros de trabajo son buenas o malas? ¿y con tu jefe?

4. ¿Ha surgido algún conflicto en el ámbito laboral? si es así ¿cuántos?

5. ¿Crees que influye tu trabajo para la aparición de más problemas que en otros empleos?

6. ¿Cómo se solucionó el conflicto? Si no ha surgido ninguno, ¿Cómo crees que se solucionaría?

7. ¿Conoces en qué consiste la mediación? Si es así ¿crees que es un buen método de resolución de conflictos? ¿Cómo la conociste? ¿se aplica en tu empleo cuando hay algún conflicto?

8. ¿Crees que de la mala comunicación puede surgir un conflicto? ¿y de la buena comunicación puede resolverse?

9. ¿Cuál sería una cualidad que debería tener un compañero para que no haya conflictos?

10. ¿Crees que los valores y principios de cada persona influyen a la hora de un conflicto? ¿y a la hora de su resolución?

ANEXO 2. Entrevistas respondidas

Entrevista 1.

- 1- Electricista.
- 2- 51
- 3- Con los compañeros, buena.
Con el jefe se puede llevar pero manteniendo las distancias, así que por lo general bien.
- 4- Siempre surgen conflictos del tipo “calendario de vacaciones, guardias fin de semana”.
- 5- No, el trabajo no tiene nada que ver los conflictos aparecen en todo tipo de curros.
- 6- Nuestros desacuerdos en el tema vacaciones se resuelven poniendo sobre la mesa los cuadrantes de años anteriores y de esa manera se prepara de forma equitativa así, todos trabajamos más o menos lo mismo.
- 7- Si se lo que es, me parece la forma racional de resolver problemas entre las personas
En mi trabajo, el jefe hace de mediador en caso de conflicto.
- 8- Por supuesto que una mala comunicación puede dar lugar a un conflicto y por el contrario, una buena comunicación, sin duda, solucionar el problema.
- 9- Que sea precisamente eso COMPAÑERO.
- 10- Los valores y principios de cada persona influyen en esta vida para todo ya sea para generar conflictos como para solucionarlos.

Entrevista 2.

1. Fontanero.
2. 43
3. Con el jefe buena teniendo claro quién manda.
Con los compañeros bien aunque a veces aparecen cierto tipo de envidias (me parece a mí).
4. Los conflictos surgen por tipos de trabajo (unos son más duros que otros).
5. Me imagino que en todos los trabajos surgirán conflictos no creo que el tipo de trabajo influya para que aparezcan en mayor número.
6. Los conflictos se suelen solucionar en el momento porque todos sabemos donde se ha trabajado el día anterior de esa manera se reparten los trabajos duros.
7. La figura del mediador siempre la he relacionado con las películas (entre policías y delincuentes) ahora sé que existe esta figura aplicada a muchos aspectos de nuestra vida diaria. En nuestro trabajo un posible mediador podría ser nuestro jefe porque en caso de conflicto actúa para que se llegue a una solución mediante el diálogo.

8. La comunicación es fundamental para el entendimiento de las personas, cuanto mejor sea esta menos posibilidades de conflicto existen.
9. Que sea comprensivo con los demás.
10. Sin duda alguna es la base para moldear a las personas y formar su carácter esto hará que se enfrenten con éxito a sus posibles conflictos.

Entrevista 3.

- 1- Administrativa.
- 2- 34
- 3- Las relaciones tanto con mis compañeros como con mi jefe son buenas.
- 4- Surgen pocos conflictos que aparecen entre departamentos.
- 5- No creo que el trabajo influya para que existan más o menos conflictos.
- 6- Los conflictos que surgen son mínimos y se solucionan fácilmente con una simple reunión entre representantes de los distintos departamentos, en la que se habla y se dialoga.
- 7- La mediación no la conozco pero creo que es lo que aplicamos en mi empresa cuando hacemos reuniones departamentales con la presencia del jefe que en este caso hace las veces de mediador.
- 8- Sin duda de la comunicación depende el entendimiento entre las personas.
- 9- Que sea colaborador con el resto de los compañeros y no sea un “trepa”.
- 10- Las personas que tienen sus valores bien definidos contribuyen a la disminución de conflictos y por lo tanto a la buena marcha de la empresa.

Entrevista 4.

1. Camarero.
2. 26
3. Con los compañeros me llevo bien, con el jefe he tenido poco contacto pero siempre algún problema ha sido correcto.
4. Si, surgen conflictos pero yo soy el más joven de la plantilla y casi siempre se solucionan a través de los veteranos.
5. Si, es un trabajo estresante porque estamos cara al público y no puede salir nada mal y si aparece algún contratiempo jamás puede llegar hasta el cliente final.
6. Como he dicho antes los conflictos se solucionan en el momento con ayuda de los veteranos mediante el dialogo y la comunicación, el cliente no puede ser partícipe de los problemas.

7. No sé, lo que es la mediación pero supongo que será alguien que intercede de manera imparcial para solucionar problemas entre dos personas. Para eso están mis compañeros veteranos que enseguida median para limar asperezas entre nosotros.
8. Nosotros necesitamos de una buena comunicación para que todo el servicio funcione bien en cuanto falla, peligra la buena marcha del trabajo.
9. Un buen compañero no debe entorpecer el trabajo del conjunto.
10. Yo soy joven pero intento crearme buenos valores y principios para ser una buena persona.

Entrevista 5.

1. Cocinero.
2. 49
3. Con los compañeros es buena, el jefe es uno más en la cocina.
4. Si, surgen conflictos a diario pero tratamos de solucionarlos en el momento.
5. Creo que si porque mi trabajo se reduce a un espacio mínimo en el que estamos varias personas y se necesita más que nunca estar coordinados sino aparecerán conflictos que se tienen que solucionar rápidamente para evitar entorpecer el resto del trabajo.
6. Se solucionan en el momento con el jefe de cocina, hablando sobre lo sucedido.
7. No conozco la mediación pero en mi trabajo creo que el mediador es el jefe de cocina que tiene en sus manos la coordinación para que no falle nada y si ocurre solucionarlo lo antes posible.
8. En mi trabajo es esencial la buena comunicación, una mala comunicación ocasionaría problemas.
9. Apoyar en todo momento a los de alrededor.
10. Los valores y principios de una persona son esenciales para todos los aspectos de la vida.

Entrevista 6.

1. Transportista.
2. 43
3. Tenemos poca relación entre compañeros porque pasamos el día, solos en el camión pero con los que más roce tengo me llevo bien.
Con el jefe apenas tengo contacto y el poco que tengo no tiene nada de especial.
4. Al tener poco contacto surgen pocos conflictos entre nosotros.

5. Si que influye puesto que al estar solos en ruta no tenemos conflictos con nadie.
6. No me acuerdo del último conflicto, pero en caso de tenerlo acudimos al enlace sindical.
7. Supongo que será la figura del enlace sindical que es el que media cuando tenemos algún problema.
8. En mi trabajo no es de vital importancia la comunicación puesto que paso el día solo con el camión.
9. En la mayoría de casos entre camioneros nos ayudamos bastante por lo que ser buen compañero es una buena cualidad.
10. Nos pasamos mucho tiempo fuera de casa sin nuestras familias, debemos tener unos valores y principios muy claros, es fundamental para nuestras vidas.

Entrevista 7.

1. Trabajo en una granja.
2. 50
3. Con las compañeras bien y con el jefe regular, pero por lo general intento que sea buena.
4. No, no ha surgido ninguno.
5. No, no influye porque éramos pocas y nos llevábamos bien.
6. Hablándolo y pasando página. Otro día más y mejor.
7. Si, alguien que se dedica a mediar en un conflicto entre dos personas. Creo que si es un buen método, lo conocí leyendo una revista. No se aplica en mi empleo.
8. Sí, creo que sí. Sí, siempre.
9. Ser buena gente, saber estar.
10. Mucho. También.

Entrevista 8.

1. Expendedora y cajera en una gasolinera.
2. 52
3. Son buenas con los compañeros, también con los jefes.
4. No, ninguno.
5. No, si se sabe evitar.
6. Hasta ahora ningún conflicto. Si surgiera hablándolo y aclarando el tema.
7. Hasta ahora no he tenido ninguno. No sé en qué consiste por lo que no se si se ha aplicado en mi empresa.
8. Sí, y al aclarar las cosas con la comunicación se solucionan.

9. Estar lo más atento y concreto en el trabajo y con los clientes y compañeros.
10. Si influye y ayuda a la hora de aclarar lo mejor posible para todos si surgiera algún conflicto.

Entrevista 9.

1. Conductor de autobuses.
2. 42
3. Buenas con casi todos los compañeros y con los jefes.
4. Si, uno.
5. Si influye.
6. Cambio de horarios.
7. Si se lo que es. A veces si puede llegar a ser un buen método. Lo conocí mediante un programa de TV. Si se aplica, en cierta manera.
8. Sí, creo que sí. Sí.
9. Ser una persona positiva y tener educación.
10. Sí. Sí.

Entrevista 10

1. Montador de coches en la factoría Renault de Palencia
2. 20
3. Son muy buenas con todos en general
4. Si. Un conflicto
5. Si por ser un trabajo repetitivo
6. Todavía no se ha solucionado, pero supongo que llegando a un acuerdo dialogando.
7. Si es un buen método. Lo conocí en RET (Relaciones en el entorno del trabajo). Se intenta aplicar pero a veces no funciona
8. Sí, todo se puede solucionar hablando
9. Ser amable con los compañeros lo es todo, ser buena gente.
10. Si. Si

Entrevista 11.

1. Frutera
2. 39
3. Con los compañeros, buena, con el jefe regular pero intento que sea buena

4. No, ninguno.
5. Sí, cada trabajo tiene sus cosas.
6. Se podría solucionar hablado o dialogando.
7. Si es un buen método. Si lo conozco, a través del trato con personas. Si que se aplica en mi trabajo.
8. Sí. Sí.
9. Ser buenos compañeros y dialogar los problemas y diferentes opiniones.
10. Sí. Sí.

Entrevista 12.

1. Dependienta.
2. 23
3. Con los compañeros buena, con el jefe trato cordial.
4. No, por ahora ninguno.
5. Si.
6. Llegando a un acuerdo que favorezca a ambas partes.
7. Si. Si creo que es un buen método. En el estudio de la carrera y en el día a día. No se aplica en mi empleo.
8. Si. Si.
9. Amable, paciente...
10. Si. Si.

Entrevista 13.

1. Monitor de gimnasia de mantenimiento.
2. 25 años
3. Muy buenas, hay mucha comunicación para cumplir con los objetivos programados al inicio del curso.
La relación con el coordinador del patronato es buena, semanalmente pasa por la clase para comprobar que todo está en orden
4. En cuatro años que llevo trabajando para el patronato, no he conocido conflicto alguno entre docentes
5. Para nada. Me gusta mi trabajo, estoy en continua relación con mis alumnos, lo que me encanta. Oriento siempre las clases hacia un ambiente discernido y bastante abierto para que surjan relaciones entre todos los asistentes. Para ello los ejercicios abiertos son clave.

6. Todo conflicto se resuelve hablando, y poniendo sobre la mesas ambos puntos de vista. Es clave la comunicación en la resolución de problemas.
7. Si, conozco la mediación, y me parece un muy buen medio. Debe haber alguien que ponga los "puntos y comas" en una conversación en la que haya un conflicto latente, evitando que salte la chispa, y manteniendo un tono adecuado de conversación. Lo conocí en la carrera universitaria y no se si se aplica en mi trabajo porque no ha habido conflictos, pero supongo que se aplicaría.
8. Por supuesto. No solo lo creo, sino que me parece unos de los motivos principales. Y puede surgir también de una buena comunicación. Los puntos de vistas son diversos, y hace falta ser tolerante y respetuoso ante todo. Nunca llueve a gusta de todos, como dice el refrán
9. Desde mi punto de vista primero debe ser observador, ya que normalmente el conflicto explota tras haberse ido haciendo grande la "pelota", roce tras roce. Y después requiere de mano diestra, no hay que situarse de un lado u otro, sino hacerles entender que toda opinión vale, y de la necesidad de ser tolerante.
10. Así es, trabajo con gente de todas las edades, desde grupos de 20 años a grupos de tercera edad, y entre ellos puedo ver las diversas formas de enfocar la vida, sus ideales o sus prioridades en diversos ámbitos sociales. De modo que en cada clase, los objetivos y la forma de realizar las actividades deben adaptarse a los grupos, a sus cualidades y por supuesto a sus necesidades, especialmente físicas, que es el ámbito que me concierne.

Entrevista 14.

1. Monitor comedor escolar.
2. 25
3. Tanto las relaciones con mis compañeros de trabajo como con mi jefe son buenas.
4. En mi trabajo han surgido entre dos y tres conflictos.
5. Sí que lo creo ya que al trabajar con niños pueden surgir problemas a la hora de tratar con ellos ya que cada uno tiene su propia forma de pensar y actuar con ellos.
6. Dialogando y dando cada una de las partes su punto de vista sobre el conflicto.
7. Si que la conozco y creo que es un buen método de resolución de conflictos. La conocí desde que hice un curso en mi trabajo sobre la mediación escolar. Si que la estamos intentando aplicar para intentar resolver conflictos entre niños.
8. Creo que la comunicación es fundamental, ya que de una mala comunicación pueden surgir conflictos o malentendidos, mientras que si la comunicación es buena puede ser la principal forma para solucionarlos.
9. Creo que un compañero debería tener un alto nivel de empatía y asertividad para que no

surgieran conflictos.

10. Creo que sí que influyen, ya que depende de los valores y principios pueden surgir unos conflictos u otros, y un tipo de resolución u otra.

Entrevista 15.

1. Becaria nutrición.
2. 22
3. Con mis compañeros siempre buena y con mi jefe también aunque el trato es mas cordial.
4. No, nunca.
5. Si.
6. No he tenido ninguno por el momento pero considero que la mejor forma de solucionarlo es mediante la exposición de los intereses de cada uno y llegando a un acuerdo que sea positivo para ambos.
7. Si, y considero que es un buen método para la resolución de conflictos. La conocí en el instituto y más tarde en la carrera también. No se aplica en mi empresa para la resolución de conflictos.
8. Claro, la comunicación es clave.
9. Asertividad y compañerismo.
10. Si y si.

Entrevista 16.

1. Azafata promotora.
2. 22
3. Buenas en general.
4. Un problema de falta de material pero no hubo discusión.
5. No.
6. No ha habido pero creo que a través de la empatía y el diálogo.
7. si la conozco y creo que es un buen método. La conocí en los estudios de la carrera. No se aplica en mi trabajo.
8. Si y si.
9. Debería ser comprensivo, predispuesto y empático.
10. Si y si.

Entrevista 17.

1. Obrero
2. 38
3. Con los compañeros hay roces de vez en cuando, pero por lo general bien, y con el jefe no me llevo bien.
4. Si, bastantes.
5. Si, por que a veces se cometen errores.
6. Se solucionó por una compañera que hizo de intermediadora.
7. Si lo conozco y creo que es un buen método sino no se solucionarían. En el trabajo porque si se aplica en él.
8. Si y si.
9. Que no sea cabezota, acepte sus errores y humilde, buena persona en general.
10. Si y si.

Entrevista 18.

1. Monitor de niños.
2. 28
3. Son buenos en ambos casos.
4. No, ninguno.
5. Si.
6. No ha surgido ninguno pero se solucionan mediante el diálogo pacífico.
7. Si y considero que es un buen método de resolución de conflictos. La conocí en el instituto. En mi empleo se aplica en determinadas ocasiones, pero no siempre.
8. Si y si.
9. Respeto y saber escuchar.
10. Si y si.

Entrevista 19.

1. Auxiliar de enfermería
2. 31
3. En su mayoría las relaciones son buenas pero en algunos momentos se dan ciertos conflictos que pueden empeorarlas un poco.
4. Si, han surgido varios por los cambios de horario que hay cada año, la elección de las vacaciones de verano y por el número de trabajadores que somos pues existen muchas

bajas y algunas no se han reemplazado todavía.

5. Creo que es posible que en mi trabajo, como en muchos donde no trabajas solo, pueden producirse más conflictos por el roce entre unos y otros.
6. Se remitió a la jefa la posibilidad de que contratara a más personas para cubrir las bajas y se ha conseguido en un 80%. Con respecto a la elección de vacaciones aquellos meses que estaban completos se sortearon. Por último, los horarios y plantillas sigue siendo como hasta ahora y se sigue modificando todos los años, a finales.
7. Conozco lo que es la mediación a través de un cursillo que hicimos las trabajadoras por el Forem. Se aplica en mi trabajo para resolver conflictos entre los usuarios de la residencia, pero es complicado porque son muchos y algunas veces nos damos cuenta tarde de su existencia.
8. Considero que la comunicación es clave para ambas cosas, tanto para que surjan como para resolver conflictos.
9. Creo que la tolerancia y el respeto son fundamentales, ser buen compañero.
10. Si, considero que es muy importante conocer a las personas porque estos aspectos son parte de ellas y, a mi modo de ver, influyen en su comportamiento.

Entrevista 20.

1. Camarera
2. 24
3. Con los compañeros son buenas, aunque como en todos los trabajos siempre hay algún roce, al igual que con el jefe.
4. Surgen pequeños conflictos sin importancia, ya que se solucionan al momento, por lo que no ha surgido ninguno grave.
5. Creo que si por que estas en un lugar pequeño en el que te tienes que mover con más compañeros y expuesto a conflictos con el cliente que pueden afectar al trabajo.
6. Creo que mediante el dialogo y la exposición de causas.
7. Si lo conozco y creo que es un buen método. Lo conocí en la carrera universitaria. Como no ha habido ningún conflicto no ha habido oportunidad de ponerse en práctica.
8. Si. Si
9. El respeto y la paciencia
10. Si. Si

ANEXO 3. Resumen encuestas

	Compañeros buena	Compañeros mala	Jefe buena	Jefe mala
¿Las relaciones con tus compañeros de trabajo son buenas o malas? ¿y con tu jefe?	20		19	1
	SI	NO		
¿Ha surgido algún conflicto en el ámbito laboral? si es así ¿cuántos?	12	8		
	SI	NO		
¿Crees que influye tu trabajo para la aparición de más problemas que en otros empleos?	13	7		
	Mediación si	Mediación no		
¿Cómo se solucionó el conflicto? Si no ha surgido ninguno, ¿Cómo crees que se solucionaría?	17	3		
	SI	NO		
¿Crees que de una la mala comunicación puede surgir un conflicto? ¿y de la buena comunicación puede resolverse?	19	1		

	Compañero	comprensivo	Buena gente	Educación	Positivo
¿Cuál sería una cualidad que debería tener un compañero para que no haya conflictos?	10	2	3	1	1
		Paciente	Observador	Asertividad	
		2	1	4	
	SI	NO			
¿Crees que los valores y principios de cada persona influyen a la hora de un conflicto? ¿y a la hora de su resolución?	20				
	SI CONOCE	NO CONOCE	BUEN MÉTODO	MAL MÉTODO	NO SABE
¿Conoces en qué consiste la mediación? Si es así ¿crees que es un buen método de resolución de conflictos?	15	5	15		5
	SE APLICA	NO SE APLICA	NO SE SABE SI SE APLICA	MEDIO DE COMUNICACIÓN	EXPLICADO
¿Cómo la conociste? ¿se aplica en tu empleo cuando hay algún conflicto?	8	4	8	4	11
					NO CONOCE
					5
	20-30	30-40	40-50	+ 50	
Edades	9	4	5	2	