

MEDIACIÓN LABORAL: EXPERIENCIA Y REALIDAD EN EL INSTITUTO LABORAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID

WORK MEDIATION: EXPERIENCE AND REALITY OF THE LABOUR INSTITUTE OF THE AUTONOMOUS COMMUNITY OF MADRID

MÓNICA RODRÍGUEZ-SEDANO MORALES DE CASTILLA

Redactora-Jefe de "Revista de Mediación"

Resumen: En los conflictos laborales es obligatorio un acto de conciliación previa a la vía laboral que se lleva a cabo por un sistema de Solución Extrajudicial de los Conflictos Laborales. Para acometer esta tarea la Comunidad de Madrid apuesta por la mediación laboral que se lleva a cabo desde el Instituto Laboral. Con la intención de dar a conocer qué se está haciendo y cómo se trabaja la mediación laboral en conflictos colectivos laborales (principalmente) surgidos entre empresarios y trabajadores o sus respectivas organizaciones representativas se presenta el siguiente artículo.

Abstract: In conflicts in the work place a conciliation procedure is compulsory prior to a labour procedure that is conducted by the Work Conflict Extrajudicial Solution System. To do this task, the Autonomous Community of Madrid resorts to the Work Mediation processes that are conducted at the Labour Institute. This articles intends to show what is done and how mediators work in collective conflicts arisen (mainly) between employers and workers or their respective representative organisations.

Palabras Clave: Mediación Laboral, Tribunal de Mediación, Acta de Mediación, conflicto colectivo, sistema extrajudicial de resolución de conflictos, convenio colectivo.

Key Words: Work Mediation, Mediation Tribunal, Mediation Records, Collective Conflict, Conflict Solution Extrajudicial System, Collective Agreement.

INTRODUCCIÓN

Revista de Mediación en su apuesta por conocer la práctica de la Mediación ha realizado una investigación de la Mediación Laboral que se lleva a cabo en el Instituto Laboral de la Comunidad de Madrid.

El Equipo de Redacción acudió al Instituto Laboral para realizar una entrevista a Carlos González Bergida,

Mediador de gran experiencia designado por las organizaciones empresariales, y a Encarnación Cazorla Aparicio, Gerente del Instituto. Fruto de esta entrevista y del análisis de datos estadísticos de las Memorias del 2007 y 2008 y demás información facilitada por el Instituto Laboral, presentamos un breve artículo descriptivo para dar a conocer el organismo y su contribución a la mediación.

La Fundación Instituto Laboral es un organismo de carácter paritario formado por CEIM, CC.OO. y UGT cuyo objetivo es solucionar extrajudicialmente los conflictos laborales que se produzcan entre empresarios y trabajadores de la Comunidad de Madrid, a través de la mediación, el arbitraje y la conciliación. Cuenta con el apoyo de la Comunidad de Madrid que les concede subvenciones anuales (de 1.236.500 euros durante 2009).

AÑO 2007. ESTADÍSTICAS GENERAL			
	NÚMERO	EMPRESAS	TRABAJADORES
EXPEDIENTES PROCESADOS	588	8.769	440.808
TRAMITACIONES EFECTIVAS	460	8.639	418.351
Con Avenencia	261	1.134	229.778
Sin Avenencia	199	7.505	188.573
TRAMITACIONES NO EFECTIVAS	128	130	22.457
Intentado sin efecto	85	84	11.069
Desistidos	28	30	8.442
Archivo	15	16	2.946
% EFECTIVAS	78,23		
% ACUERDOS	56,74		

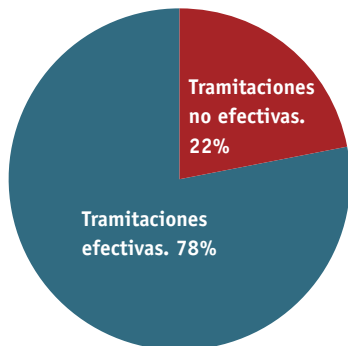
La actividad de esta Fundación complementa la que desarrolla la Subdirección General de Mediación, Arbitraje y Conciliación (S.M.A.C.) de la Dirección General de Trabajo y permite una mayor eficacia en la resolución de los conflictos laborales que se plantean en la región. En 2008, la Fundación ha intervenido en 703 conflictos laborales que afectaban a 9.997 empresas y 470.736 trabajadores, y ha logrado que las partes lleguen a un acuerdo en el 47% de los casos.

Además, en 2008 la actividad mediadora del Instituto Laboral ha facilitado la desconvocatoria de 46 huelgas que hubieran afectado a 466 empresas de la región y a 17.870 trabajadores, evitando así la pérdida de más de 468.000 horas de trabajo

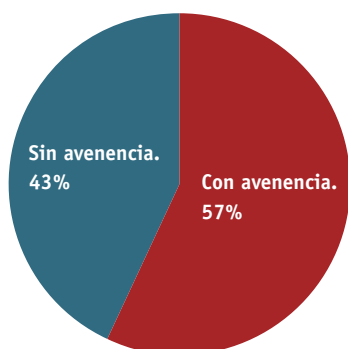
INSTITUTO LABORAL

El Instituto Laboral es Organismo de Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales creado mediante Acuerdo Interprofesional entre las Uniones Sindicales de Madrid de CC.OO., U.G.T. y CEIM, Confederación Empresarial de Madrid-CEOE.

% EFECTIVAS



% AVENENCIAS



Nace del Acuerdo para la Solución Extrajudicial de los Conflictos Laborales (ASEC), un sistema de solución de conflictos colectivos laborales surgidos entre empresarios y trabajadores o sus respectivas organizaciones representativas, de aplicación en la totalidad del territorio nacional. Derivado de él surgen los ASEC en cada comunidad autónoma. En la Comunidad de Madrid se lleva a cabo con el Acuerdo Interprofesional entre CEIM, Confederación Empresarial de Madrid-CEOE/ Uniones Sindicales de Madrid de Comisiones Obreras (CC.OO.) y Unión General de Trabajadores (U.G.T) sobre la creación del Sistema de Solución Extrajudicial de Conflictos y del Instituto Laboral de la Comunidad de Madrid a nivel de la CEOE y sindicatos.

A tenor de este acuerdo se constituye la Fundación del Instituto Laboral de la Comunidad de Madrid, compuesta al 50% por patronal y sindicatos y la parte de los sindicatos: 25% cada uno UGT Y CCOO; y presidida por la Comunidad de Madrid. La actividad de esta Fundación complementa la que desarrolla la Subdirección General de Mediación, Arbitraje y Conciliación de la Dirección General de Trabajo de la Comunidad de Madrid.

De este modo, y de acuerdo con la Ley de Procedimiento Laboral, se obliga a un acto de conciliación previa a la vía laboral en todos los conflictos laborales tanto individuales como colectivos, salvo los expresamente excluidos por la Ley. Para acometer esta función la Comunidad de Madrid cuenta con el Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación (SMAC), y con el Instituto Laboral.

El Instituto Laboral se define como un instrumento de resolución de conflictos laborales, cuya finalidad sea racionalizar al máximo el conflicto laboral, buscando soluciones rápidas, eficaces, económicas y aceptables por ambas partes, que enriquezca la negociación que debe de presidir las relaciones empresarios/trabajadores, fortaleciendo así el entendimiento y respetando su autonomía en la toma de decisiones.

CONFLICTOS QUE PUEDEN PLANTEARSE EN EL INSTITUTO

- Conflictos de interpretación o de aplicación de normas estatales, convenios o pactos colectivos y decisiones o prácticas de empresa.
- Conflictos ocasionados por discrepancias surgidas durante la negociación de un convenio colectivo u otro acuerdo o pacto colectivo.
- Conflictos que den lugar a la convocatoria de huelga.
- Conflictos sobre la determinación de los servicios de seguridad y mantenimiento en caso de huelga.
- Conflictos derivados de discrepancias surgidas en el período de consultas en:
 - Movilidad geográfica.
 - Modificación substancial de las condiciones de trabajo.
 - Suspensión del contrato de trabajo por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor.
 - Despido colectivo.

- Conflictos que versen sobre Seguridad Social complementaria.
- Toda clase de conflictos plurales.
- Conflictos individuales, excepto despidos, resolución de contratos, reclamación de cantidad, regímenes disciplinarios y demandas de tutela del Derecho de Libertad Sindical.

De cualquier modo la mediación es obligatoria, cuando la Cláusula de Sometimiento está incluida en el Convenio Colectivo:

- En caso de Huelga.
- Interposición de Conflictos Colectivos.
- Si lo solicita alguna de las partes.

Es **obligatorio** acudir a mediación en todas las empresas de la Comunidad de Madrid que tienen en el Convenio la adhesión al sistema (cláusula de adhesión). Esta cláusula afecta a todas las empresas del sector: "Están todas las empresas importantes, salvo 4 ó 5 que no son de las importantes". Si no asisten a la mediación se consta en el Acta para el posterior proceso judicial: "En teoría el juez debería firmar si no acuden a mediación. Algunos jueces han puesto sanciones. Incluso les ha remitido al Instituto Laboral porque por Convenio Colectivo lo tenían así establecido".

La mayoría de los conflictos que acuden son por incumplimientos de la legislación laboral, de convenios, en cuanto a jornada, a días libres, a horarios, cambios de turno. Los convenios tienen establecidas sus reglas tanto de discusión como de negociación. Pueden darse por ejemplo interpretaciones de algún artículo del convenio, una aplicación concreta de algún artículo del convenio: "Este año en cuanto a lo que dice el artículo de reclasificación profesional lo vamos a hacerlo de esta manera: a 4 eventuales convertirlos en fijos, 4 mozos a carretilleros, 4 auxiliares administrativos a subjefes. Se acuerda una política concreta en cuanto al artículo del convenio y sale un acta donde se pacta expre-

samente: número de personas, categorías, en qué condiciones".

Suele haber épocas donde se concentran la discusión de temas concretos: "Los conflictos de los ochenta son diferentes a los de los noventa y a los del dos mil. Por ejemplo las ETT tuvieron muchos conflictos en su implantación. Ahora hay una política sindical-empresarial. Se van pasando por etapas, por ejemplo establecer los turnos hace varios años venían al sistema a mediación; ahora ya está más aceptado (...) Ahora se están dando conflictos con respecto a la aplicación del porcentaje del IPC. Es un debate histórico en las mediaciones: la asignación de la previsión de inflación del 2% en las subidas salariales. Por primera vez la inflación baja. Ahora los sindicatos y los comités prefieren cobrar el 2% a priori porque saben que eso lo van a cobrar; antes no les preocupaba tanto porque sabían que la inflación se iría al 3 ó 4 % y se regularizaría y lo cobrarían".

De acuerdo con los datos publicados en la Memoria del Instituto Laboral de 2008, en cuanto los motivos que son causa de conflictos, la huelga es la principal causa de de los conflictos presentados (20% del total de temas), le sigue el incumplimiento de acuerdos (más de 18%), jornada y calendario laboral y vacaciones (cerca del 16%), y descienden los temas salariales (12%). La negociación colectiva se ha incrementado al pasar de 4% en el 2007 a 8,32% en el año 2008.

Por sectores económicos, el sector servicios acapara la mayor conflictividad, con 207 expedientes, casi el 26% del total de los conflictos presentados, seguidos del metal con 139 expedientes, poco más del 17%, y de los transportes con cifras muy cercanas al 15% del total. La limpieza viaria supera el 10% de conflictividad, con un 10,89% de la participación en el total de los conflictos. El resto de los sectores representan cifras de participación por debajo del 10%.

TRIBUNAL DE MEDIACIÓN

El Instituto Laboral tiene un carácter paritario y está compuesto por **veinticuatro miembros, mediadores**, de los cuales doce se designarán por las organizaciones sindicales y doce por la organización empresarial firmantes del Reglamento por el que se constituye el Instituto. No obstante, las partes podrán proponer otros mediadores para un determinado acto, cuya designación habrá de ser aprobada por sus respectivas organizaciones.

El Instituto Laboral de la Comunidad de Madrid desarrollará sus funciones por medio de sus correspondientes Tribunales laborales para la solución de conflictos. Cada Tribunal estará compuesto por un número de miembros no inferior a dos ni superior a veinticuatro. Ordinariamente cada Tribunal actuará con cuatro miembros, ampliándose o disminuyéndose su composición cuando la naturaleza y dimensión del conflicto así lo exijan por decisión del propio Tribunal, respetándose siempre, en tales casos, su composición paritaria. La designación se realiza para cada conflicto concreto de entre los propuestos por las organizaciones por ser expertos en el sector.

La presidencia de cada Tribunal (1 Presidente y 2 Vocales) será elegida para cada acto según los criterios de la Comisión de Seguimiento del Acuerdo Interprofesional sobre la creación del sistema de solución extrajudicial de conflictos y del Instituto Laboral de la Comunidad de Madrid y será rotatoria.

Serán funciones de los presidentes de los Tribunales fijar el orden de las reuniones, informar sobre la mediación y el Instituto, funcionamiento y asistentes, mantener el orden de las reuniones, conceder el uso de la palabra, dirigir el debate y proponer la correspondiente deliberación, cuando proceda, constatando la unanimidad de los acuerdos que se adopten

FORMACIÓN DE LOS MEDIADORES:

La formación de los mediadores ha pasado por 3 fases. En un primer momento las organizaciones firmantes realizaron cursos de formación en resolución de conflictos dentro de Formación para el Empleo del Plan FIP, como formación continua de trabajadores ocupados. El Instituto por su parte, una vez constituido también ha formado en mediación. De este modo se ha dado un tronco principal de mediadores que se ha mantenido pero ha habido modificaciones de otros mediadores propuestos tanto de las organizaciones sindicales como de las patronales que en su momento NO dieron esos cursos. No obstante, como el Tribunal de mediación está formado por 4 mediadores, es raro que dos o tres, y sobre todo quien preside, no haya hecho esos cursos especializados.

En un tercer momento se considera que a través de la práctica en mediación se produce un cambio cualitativo en la forma de entender los conflictos: "Lo que ocurre es que en el momento en el que el mediador hace 10, 15 ó 20 mediaciones (que puede hacerlo en un mes si es propuesto por la parte sindical, o en 15 días porque puede hacer dos o tres mediaciones en una semana) **automáticamente se produce un cambio muy grande en su forma de ver las cosas**: en su forma de ver a las partes, de ver la mediación; doy fe de ello porque llevo vistas cientos de mediaciones y de mediadores." Esto no excluye que tengan que formarse específicamente dado la complejidad de los conflictos: "Conocemos muy bien la mediación en la práctica porque realizamos muchas mediaciones, en situaciones complejas, con expertos en partes buenos sindicalistas, buenos representantes de la patronal o abogados expertos. Por lo tanto se requiere del mediador muchísima más exigencia, preparación de la vida a nivel general (...) te obliga a implicarte a formarte, a saber quién tienes enfrente"

SELECCIÓN DEL MEDIADOR:

Cada uno de los organismos selecciona a sus mediadores de forma paritaria. Pero una vez designado, en el Instituto, quien cita a las mediaciones es la Gerente que tiene potestad en el asunto.

El mediador una vez designado (propuestos por la patronal o por los sindicatos), ya no representa a la patronal o sindicatos sino al Instituto con el objetivo de llegar a acuerdos.

Lo que quieren los mediadores es que "el Instituto lo haga bien, salgan bien sus estadísticas y por lo tanto (esto choca a las partes: ya no se defiende al Comité de la Empresa, o a la empresa) formamos un equipo en el que los cuatro mediadores tenemos el mismo objetivo: que el paciente salga bien operado, es decir, salir con un acuerdo, Conseguir aminorar o hacer desaparecer el conflicto, en vez de que haya un **conflicto manifiesto**, que pueda haber un paro, huelgas, despido de trabajadores".

PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN

El procedimiento se puede iniciar directamente ante el Instituto Laboral o después de la intervención de la Comisión Paritaria del convenio aplicable, cuando se establezca esta obligación con carácter previo a otra actuación. En este caso, si la Comisión Paritaria no se reúne en los plazos fijados, el Instituto Laboral procederá a citar transcurridos 20 días desde la entrada del expediente en dicha Comisión.

Pueden acceder al Instituto los siguientes actores:

- Organizaciones firmantes (CEIM, U.G.T. y CC.OO.)
- Comités de Empresa y delegado de personal.
- Secciones Sindicales.
- Empresas (en casos mínimos)
- Cualquier trabajador por cuenta ajena.
- Asociaciones Empresariales.
- Sindicatos.

Como requisito indispensable se marca la libre y expresa voluntad de trabajadores y empresarios, que se considera otorgada cuando el Convenio Colectivo incluye la Cláusula de Sometimiento del Instituto, o existe pacto expreso en este sentido. En cualquier caso basta con la firma del Convenio de Sometimiento previo a la mediación.

Todos los conflictos colectivos acuden al Instituto. La petición de mediación suele ser colectiva. Puede ser un sindicato, un trabajador, la empresa, aunque casi siempre quien interpone el conflicto es Comité de Empresa o Sindicato.

De acuerdo con los datos publicados en la Memoria del Instituto Laboral de 2008 la procedencia de los expedientes tramitados tienen su origen, mayoritariamente en las Organizaciones Sindicales, de los 708 expedientes tramitados 382 proceden de aquellas (de los que 313 corresponden a los Sindicatos CCOO y UGT, 46 a otras Organizaciones Sindicales y 23 son de "iniciación conjunta" de varios sindicatos). Le siguen en número los iniciados por la representación de los trabajadores en la empresa (Delegados de Personal, Comités de Empresa y Delegados Sindicales) que ascienden a 287. El resto hasta el total, son conflictos individuales y plurales, o planteados por las empresas, sobre los que hay que decir que han disminuido respecto al año anterior (9 conflictos frente a 15)

A nivel de conflictos individuales sigue funcionando el SMAC. Algunos asuntos individuales acuden al Instituto pero está prohibido por ley que vengan: despidos, reclamaciones de Seguridad Social, o reclamaciones de desempleo; porque no son mediables, porque tienen que tener una salida jurídica a tenor de las disposiciones que esos organismos que tengan. En el 2008 se llevaron a cabo 27 conflictos individuales.

PROCESO

Se **inicia** mediante escrito, presentado por cualquiera de los afectados por el conflicto, debe contener la identificación de las partes, el objeto del conflicto y la solicitud de mediación.

En el **plazo** máximo de 5 días hábiles a partir del día siguiente al de entrada del escrito tiene lugar la mediación, y en el caso de huelga este plazo es de 72 horas.

El proceso administrativo llevado a cabo por parte del Instituto consiste en la citación a las partes a la mediación por escrito y a la dirección que el propio escrito dice de la otra parte o partes. En el caso en el que haya varios sindicatos afectados se les cita. Esto se comunica a los cuatro mediadores que estarán presentes en el proceso y se informa de quién presidirá.

El proceso de mediación tiene como objetivo profundizar en que cada parte explique mejor su asunto, su reivindicación; que haga aflorar cuáles son las bases del conflicto, cuáles es lo que realmente está en disputa, cómo se puede abordar, cuáles son los intereses de las partes

Una vez reunidas las partes y los mediadores pueden suceder dos dinámicas diferentes. Si los participantes no tienen experiencia en mediaciones, para generar mayor confianza, los mediadores se reúnen con las partes por separado para explicar qué es la mediación, cómo funciona; para que entiendan que no es un lugar de reivindicación y que los dos mediadores no van a ser sus representantes sino mediadores que van a ayudar, si se puede, a salir de ahí con un acuerdo.

Si se ve que el conflicto ya está maduro y se tienen claro los propuestas e intereses ("Queremos vacaciones en junio y la empresa dice que en septiembre, octubre y noviembre") o las partes ya han asistido varias veces, se pasa directamente al Pleno.

En el Pleno se juntan a las partes en una sala para iniciar la mediación, para

que se expongan las razones de cada parte y se valore si hay posible entendimiento. En ocasiones se les confronta directamente para ver la disposición real a negociar: "¿podéis convenceros entre vosotros y os ayudamos? No, bien, pues no hay acuerdo".

Abre el pleno el presidente informando del proceso de mediación, exposición del motivo y presentación de las partes, de mediadores y del presidente. Da la palabra, normalmente al que presenta la papeleta. Si el tema del conflicto ya es conocido se pasa directamente a la exposición de la otra parte (por ejemplo, qué tiene que decir la empresa con respecto al cambio de vacaciones). Hablan los que crean convenientes de cada una de las partes y cuando se considera (por decisión de las partes) que han terminado sus exposiciones los Mediadores hacen las preguntas para clarificar o directamente dan la palabra a la otra parte, hasta dejar claros los asuntos y así se va centrando la cuestión con miras a alcanzar acuerdos que es el objetivo final.

Durante el pleno puede surgir la necesidad de un receso, o la posibilidad de hablar con una parte. Pueden proponerlo los mediadores o las partes. Se puede hablar con una parte para ver si está dispuesto a aceptar esos puntos (Por ejemplo, "los mediadores evaluamos: vamos a hablar con el abogado porque tendrá mucha razón en la parte jurídica pero esto es una mediación. Puede tener mucha razón pero si la otra parte no le firma el acuerdo no le sirve de nada"); o las partes pueden solicitarlo para pedir asesoramiento o consultar, o para concretar aspectos.

La duración del proceso no tiene límites: "El tiempo que se requiera; por ejemplo, de la huelga de ambulancias se salió a las dos de la mañana". No obstante la media está en tres o cuatro horas. No obstante el tiempo medio por expediente se reduce a 1h 47 min. de acuerdo con los datos publicados en la Memoria del 2007 al computar las solicitudes aunque no se lleve a cabo la Mediación.

Expuesto todo el acuerdo, desacuerdo, o el aplazamiento (bastantes veces), la mediación se **finaliza** de las siguientes formas:

- **Con avenencia:** en este caso el acuerdo tiene el efecto vinculante de un Convenio Colectivo y en caso de incumplimiento del acuerdo, puede solicitarse su ejecución.
- Sin avenencia o Intentado Sin Efecto: abriéndose la puerta directa a la vía judicial.
- Con sometimiento a un arbitraje.

El final del proceso se redacta un **Acta** de acuerdo (con los acuerdos de forma escueta y pacatos al final), o no acuerdo (“sin avenencia”) de partes, o si hay una alegación sucinta de las partes; que se presentará ante el Juez. Después, si no llegan a acuerdo y hay terreno se ofrece Arbitraje.

Las actas de conciliación y mediación que se hacen a efectos judiciales tienen la misma validez que el SMAC. El acta es ejecutable como otro acuerdo por lo que puede haber ejecución judicial ante incumplimiento de las partes del acuerdo. Generalmente no se suele dar porque las partes han asumido que se haga en los términos acordados, y están en contacto en una relación dinámica. Puede suceder, para dilatar el proceso, pero entonces generaría más desconfianza en la otra parte y todo lo que has ganado en la mediación se pierde. “Sólo una vez, en un preacuerdo, se acudió al juez para que cumplieran el preacuerdo, era una discusión judicial profunda”.

TÉCNICAS:

La Mediación se considera el paso siguiente a la Conciliación. En ella los dueños del proceso son las partes mientras que en un proceso judicial es el Juez. Se busca intentar hacer ver a las partes que nunca dejen de ser dueños de su conflicto, que sean ellos quienes resuelvan y no que lo pongan en manos de un tercero, que nunca va a conocer

su conflicto en profundidad, y que le va a dar una solución en bloque.

El Tribunal de Mediación funciona como equipo: evalúan el conflicto para ver cuál es el mejor mecanismo para esa mediación concreta., acuerdan estrategias, etc. No obstante, a veces el presidente tiene mayor peso y responsabilidad e interés en que se solucione el conflicto. No suele haber discrepancias “porque es más una cuestión de acertar más que una toma de decisiones. No se puede acertar a priori. Por ejemplo hablar con las partes es ya bueno”.

La estrategia de intervención que el entrevistado utiliza queda expresada en esta frase: “La clave de la mediación está en la didáctica, enseñarles a dialogar, a negociar, a exponer sus puntos de vista, hacerles ver que al ser un **conflicto de continuidad** es preferible solucionar los conflictos dialogando. (...) Vamos intentando convencer: después de una huelga tendrás que sentarte a negociar. La gente se queda descolocada. No evalúan las **consecuencias de los conflictos**. Así haces reaccionar a las partes”.

Los mediadores, si bien son personas expertas en el sector y conocedores de la legislación laboral, que la base técnica para sus intervenciones es la Mediación: “En el fondo es conocimiento de técnicas de mediación: técnicas de comunicación, respetar el posicionamiento a priori, no juzgar a priori las formas en la comunicación, legitimar, obligar a las partes a que expongan sus pretensiones, ayudarles a que puedan hacerlo, reconfigurar los intereses de las partes

“Al final la mediación consiste en llevar a las partes al sentido común, hacer ver a las partes las consecuencias que tienen su acto y su toma de decisión.

Presentamos un ejemplo en el que se observan las estrategias utilizadas por los mediadores. En una empresa de aire acondicionado los trabajadores quieren vacaciones en agosto como el resto de trabajadores de otros sectores. Por muy rápido que se de el proceso en el juzga-

do nos ponemos en septiembre, ¿de qué te sirve?, podrá decirte que el año que viene pero ¿quién te garantiza que la empresa va a subsistir el año que viene con esta política? El trabajador puede decir que le da igual, que le despidan. Bien pero estamos hablando de las vacaciones. Entonces, ¿no es mejor, tú que quieres vacaciones en julio y la empresa te ofrece a partir del 15 (aunque al principio decidía en agosto), fastidiarte esos días pero por lo menos tienes los 15 días garantizados y además los vas a tener porque por rápido que vaya la sentencia nos vamos a septiembre?

Los mediadores tienen que convencer a la parte díscola que se sume al acuerdo haciéndole ver las ventajas del acuerdo y desventajas del desacuerdo. En otros casos se pretende hacer ver a la parte que de nada le sirve cerrarse en reivindicar sus objetivos porque no hay posibilidad de conseguirlos.

Siguiendo con el ejemplo de los trabajadores que quieren vacaciones en agosto en la empresa de aire acondicionado. El empresario explicará las razones para denegarlas: “Mirad ya conocéis los números si se contrata a otra gente primero va a venir gente inexperta que no va a saber atender bien a los clientes. Segundo va a haber un exceso de los costes laborales”.

Ante estas razones el trabajador puede decir que no es su problema, pero sí lo es porque tal vez la empresa tendrá que tomar decisiones: reestructurar sus ventas, su sistema técnico superior, y a los nuevos trabajadores no les puede echar. Y entonces “empiezan las sonrisitas”. En este caso se utiliza la *Técnicas del espejo*: cuando la parte se ve ante el espejo suele ver sus defectos, los extremos de sus posturas.

En otros casos puede suceder que no interese llegar a acuerdo. Por ejemplo trabajadores con 54-58 años y muchos años experiencia. Los intereses de esta parte es que llevan 30 años en la empresa, tiene 2 años de paro más los 15-16 millones de pesetas de indemnización; de tal modo que les interesa ir a la huel-

ga y cobrar el despido, aunque la empresa tenga que cerrar.

Hay conflictos en los que los intereses son muy contrapuestos y no hay forma de conciliarlos. Cuando están en márgenes intermedios sí se puede conciliar. “No se puede mediar todo”

El Tratamiento de los conflictos se realiza hablando de: porcentajes, años de antigüedad, periodo histórico, incidencia en ventas. Con respecto en el ejemplo de la empresa de aire acondicionado, si esta empresa ha dado siempre las vacaciones en agosto y este año cambia la política de empresa para mejorar las ventas eso no puedes hacerlo de la noche a la mañana. Ahora, si siempre ha sido así y por cambio de alguien se toma la decisión, no se puede cambiar de pronto. Habrá empresas en las que vacaciones en agosto será lo más normal, otras en la que los cambios implantando poco a poco se puedan hacer y otras que no podrá hacerlo unilateralmente de la noche a la mañana

“Hacerles ver a las partes que están en una convivencia”: que son legítimos sus posturas pero tal vez no es lo más adecuado y luego ya se verá si es legal. Los conflictos que se dan en una empresa se encuentran contextualizados en una relación continua entre los miembros. No resolverlos afecta al ambiente de trabajo y muestra que no saben afrontar los problemas que surgen.

PROBLEMAS DE LA PRÁCTICA. ESPECIFICIDAD DE LOS CONFLICTOS COLECTIVOS:

Las mediaciones que se llevan a cabo en el Instituto Laboral suelen ser de conflictos colectivos por lo que se ha de intervenir desde la dinámica de grupo. El Comité de empresa puede estar compuesto por 4, 12, 15 ó más personas; junto a 3 ó 4 por parte de los sindicatos. De este modo la toma de decisiones es muy compleja: por ejemplo en un conflicto colectivo en el que hay 160 trabajadores afectados, el Comité pide ir a la Asamblea de Trabajadores para pedir la noencia del grupo mayoritario de trabajadores. Por otro lado Director de la empresa puede necesitar llamar al Consejo de Dirección para comunicar el posible acuerdo: por ejemplo la empresa dice que lo ve bien pero el presente en el Pleno es el director de RRHH. Tiene que conocerlo el Director General, el Consejo de Administración por lo que deberá posponerse a otro día.

Las subpartes por normal sí se ponen de acuerdo. Puede que algún sindicato concreto, por rentabilidad electoral, quiera dejar clara su postura, su reivindicación; aunque se quede en minoría. Como no es un órgano colegiado no se tiene que dar la mayoría y puede salirse del acuerdo. Sin embargo, el Comité de Empresa sí tiene que ponerse de acuerdo al tratarse de un órgano colegiado. Esto conlleva parar el proceso (receso) para que los posibles acuerdos sean aprobados por todos los implicados en el conflicto.

Falta de entendimiento, del llamado sentido común (“el menos común de los sentidos”). Se manejan los tópicos sociales en ambas partes: por ejemplo, “un comité y trabajador entienden perfectamente que si el Banco Santander ofrece el 5 % del capital y el 3% Caja Madrid se van a llevar el dinero al Santander. Pero sucede que automáticamente se critica a la empresa porque quiere ganar dinero”.

Las partes suelen acudir con asesores sindicales que pueden ser o no abogados (que no son abogados en ejercicio pero que manejan la legislación), abogados externos e internos de la empresa, expertos en la materia (la mayoría de los grandes despachos de abogados vienen aquí). Los grandes despachos se aproximan a los mediadores y sacan buenas mediaciones y los pequeños suelen creer que pleiteando van a ganar más; entonces dificulta mucho una salida con acta de acuerdo porque siempre implica perder algo y un abogado suele trabajar a máximos y si cree que gana no suele ceder nada. No es seguro que vayan a ganar porque no es seguro que lo que diga la ley va a ser lo que diga un magistrado, ni siquiera lo que diga un magistrado de primera instancia va a ser lo que diga el Tribunal Constitucional o Tribunal Superior de Justicia, Audiencia Nacional. No es lo mismo aplicar una política con paz laboral hoy que conseguir una sentencia favorable dentro de dos años. Todos los problemas que tengas en esos dos años puede que cuesten dos o tres veces más que lo que ganas con esa sentencia. Además, el clima que se está creando en la empresa, que un tercero tenga que resolver los problemas a

golpe de sentencia; será mejor que hablar y ceder. Los problemas van a ser mayores que de la legitimidad de una sentencia.

VENTAJAS CON RESPECTO A LA VÍA JUDICIAL:

- **Rapidez:** La tramitación máxima en una mediación es de 5 días.
- **Profundidad:** un juez tiene que ver, en una mañana, quince juicios mientras que en mediación es raro que no dure una mañana lo que permite al mediador profundizar.
- **Autonomía:** En Mediación las partes son las dueñas del proceso
- **Gratuidad:** En los juicios hay que acudir con abogado o procurador y llevan mucho tiempo, muchos trámites y muchos costes. “Hay que valorar los costes de la inmediatez de la solución. Una sentencia favorable en los juzgados en 5 meses puede que no resuelva nada a la parte, sin embargo un mal acuerdo hoy va a resolver mucho”.
- **Consecuencias de la forma de resolver el conflicto a través del diálogo y entendimiento se traduce en consecuencias positivas para la convivencia futura.** “Es decir, si yo pierdo o gano en un juzgado la guerra continúa; ya me las pagarás/jodeté que te he ganado. Mientras que si tú alcanzas la solución en una mediación tú estás ganado a la otra parte, más o menos, pero la estás ganando”. “Es un mundo de conocimientos, menos violentas y traumáticas”.
- “Cuando las empresas y los comités vinieron aquí a partir de ese mo-

mento ha cambiado mucho su forma de enfocar los conflictos. Primero el conflicto no lo apuraron tanto, y si lo apuraron siempre vinieron aquí. Han aprendido que no es de forma frontal como se resuelven los conflictos sino hablándolos, exponiéndolos y negociándolos porque como decimos los mediadores en el mejor de los casos una parte tiene el 80% de la razón, la otra parte siempre tiene como mínimo el 20 y casi siempre estamos en el 60-40”.

- **Imparcialidad.** Con respecto a la imparcialidad Carlos Gonzáles Bergida considera que “No hay mediadores parciales o imparciales sino buenos o malos en alcanzar el acuerdo. No valoran si es justo o no. Por ejemplo ante un ERE los trabajadores pueden acabar aceptando cinco días por año porque saben que la empresa se va al garete”. En el momento en el que forman son designados por el Instituto para constituir el Tribunal de mediación dejan de representar al organismo al que pertenecen, y su deseo es hacer bien el trabajo: “Tu mentalidad cambia en una mañana si pasas de ser soldado a enfermero en la guerra y que las partes partan la tarta”.

CONCLUSIÓN

Para cerrar este artículo queremos resaltar la importancia que tiene la larga trayectoria en mediaciones que tiene el Instituto Laboral de la Comunidad de Madrid. Contar con el apoyo institucional traducido en subvenciones y normativa es contar con el fundamento po-

lítico y legal, y el impulso para que la mediación se consolide como sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales eficaz y beneficioso para todos los agentes implicados. Esperemos que el impacto de esta legitimidad se expanda a otros ámbitos en los que la mediación es una gran respuesta.

La mediación laboral en conflictos colectivos se da en términos de complejidad, no solo por los conflictos de los que se trata, sino también por las partes implicadas. Los asuntos sobre los que se debe negociar exigen del acuerdo de diferentes instancias y agentes, lo que obliga a conciliar las subpartes de cada parte. Además cuenta con la presencia de personas altamente cualificadas en las relaciones laborales lo que exige una gran preparación de los mediadores. Esta preparación, según narra Carlos Bergida, viene abalada por la experiencia en el sector económico y por las mediaciones que deben llevar a cabo. No obstante –y todos los que os habéis formado lo entenderéis– la cualificación que se exige debe pasar por el manejo de las técnicas de mediación que se adquieren en los procesos formativos por los que no todos los mediadores del Instituto Laboral han pasado.

La práctica de la mediación debe ir respaldada de un marco teórico que fundamente las intervenciones. Por ello, consideramos de gran importancia la formación de los mediadores en este aspecto. Luego así se puede, desde la práctica, reflexionar en la teoría construyendo nuevos modelos, probando la eficacia de técnicas, etc. Teoría y práctica han de ir de la mano en la apuesta por una mejora de la práctica profesional en mediación.