

MEDIACIÓN: UN CAMBIO DE PARADIGMA NECESARIO PARA A MELLORA DA RELACIÓN LABORAL DENDE A ÓPTICA INDIVIDUAL

MARÍA LOURDES ARASTEY SAHÚN

Maxistrada (Sala Social)

Tribunal Supremo de España

ml.arastey@poderjudicial.es

RESUMO

O uso dos Mecanismos Alternativos/Alternos de Solución de Conflictos (MASC) – ADR en inglés- consolidouse en todo o espectro internacional como unha política eficaz para que os cidadáns obteñan unha resposta rápida e satisfactoria ás súas disputas.

A eficacia e utilidade destes métodos revélase dende distintas ópticas: a) abaratamento do conflito e do proceso de resolución; b) maior celeridade na obtención da resposta á disputa; c) maior satisfacción para as partes implicadas; d) alivio da carga dos tribunais.

A iso haberán de engadirse ademais algunhas outras que inciden de maneira moi especial naquelas relacións xurídicas que se caracterizan por unha natureza sinalagmática expresada con duración no tempo. Así sucede coa relación laboral nada do contrato de traballo, á que se van dirixir estas reflexións. A diferenza do que ocorre coas obrigas de execución instantánea, o tracto sucesivo do contrato de traballo –unido ao seu carácter persoalísimo (en relación cunha das súas partes)- acrecenta a necesidade da salvagarda da saúde da propia relación e da garantía do seu desenvolvemento pacífico.

Palabras chave: Mediación; diálogo; tutela xudicial.

RESUMEN

El uso de los Mecanismos Alternativos/Alternos de Solución de Conflictos (MASC) – ADR en inglés- se ha consolidado en

todo el espectro internacional como una política eficaz para que los ciudadanos obtengan una respuesta rápida y satisfactoria a sus disputas.

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

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

Palabras clave: Mediación; diálogo; tutela judicial.

ABSTRACT

The use of Alternative Dispute Resolution methods (ADR) consolidates throughout the international spectrum as an effective policy for citizens to obtain a rapid and satisfactory response to their disputes.

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

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

safeguard the health of the relationship and the guarantee of its peaceful development.

Keywords: Mediation; dialogue; access to justice.

SUMARIO

1. O DIALOGO COMO INSTRUMENTO DE CONFORMACIÓN DAS GARANTÍAS DE XUSTIZA.; 2. A MEDIACIÓN COMO MÉTODO ADECUADO Á CONFLITIVIDADE LABORAL.; 3. A XESTIÓN DO CONFLITO E O BENESTAR DAS PERSOAS E DA ORGANIZACIÓN.; 4. CONCLUSIÓN.; 5. BIBLIOGRAFÍA.

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

1. O DIALOGO COMO INSTRUMENTO DE CONFORMACIÓN DAS GARANTÍAS DE XUSTIZA

No século XXI o acceso á xustiza demostrou ser a pedra angular dun Estado de dereito cuxa solidez esixe a garantía dun sistema de xustiza verdadeiramente ao alcance de toda a cidadanía. Partindo da complexidade da realidade actual, esa encrucillada úrxenos a facer unha reflexión sobre a necesidade de repensar o sistema tendo en conta os anacronismos que nel se manteñen e os insatisfactorios resultados que con el se conseguen.

Pero, deteñámonos antes na observación da existencia dunha indisoluble relación entre mediación e xustiza. Resulta evidente que se fai moi difícil falar da primeira senón a entroncamos coa segunda. Os ADR non poden ser contemplados como ferramentas alleas, paralelas ou complementarias á xustiza, nin sequera como instrumentos exclusivamente preprocesuais.

De feito, a configuración da sociedade actual tras a súa transformación nun Estado de dereito xira arredor do modo en que afrontamos, aceptamos, xestionamos ou resolvemos os nosos conflitos, como grupo e como individuos. A evolución dos pobos caracterízase pola incorporación da fórmula ou fórmulas de resolución das discrepancias. No momento en que o grupo social adquire conciencia de que

os conflitos dos seus integrantes transcenden a estes e afectan de modo global, aparece a necesidade de intervir para construír un sistema que evite que os individuos impartan a súa propia e subxectiva "xustiza". Mediante diversos mecanismos a comunidade irá determinando que os seus individuos non poden impoñer, sen límites, a satisfacción dos seus respectivos e contrapostos intereses nunha batalla que acabe gañando o máis forte. A implicación do grupo, para salvar a súa propia paz colectiva, pasará por decidir como e con que medidas todos os seus individuos deben dirimir as súas disputas. Así, mediante a instauración dun sistema de xustiza fíxase a canle de resolución e tamén se designan os seus aplicadores -os suxeitos con poder para liquidar disputas-. O progreso do Estado cara ao Estado de dereito irá delimitando o papel e a posición de tales terceiros - os xuíces-, o seu apartado normativo e as regras de procedemento; sinalando, ademais, a exclusividade da función de xulgar pola consagración da separación de poderes.

Por tanto, o que empeza por unha inxerencia do grupo sobre os conflitos dos individuos, como ferramenta de protección do colectivo no seu conxunto, transfórmase nunha garantía dos mesmos individuos para a protección dos seus intereses tanto fronte a outros, como fronte ao propio grupo social. Pásase, deste xeito, dunha intervención impositiva da paz á configuración do dereito a esixir que a sociedade-Estado ofrezca ferramentas de salvagarda dos intereses de todos e cada un. Chegamos así á formulación do dereito á tutela xudicial efectiva e a un proceso equitativo, tal e como agora está plena e rotundamente consagrado (art. 24 CE, 6 CEDH e 47 CDFUE).

Todo ese camiño percorreuse sobre a base do pacto, por máis simple ou implícito que este fóra nas súas orixes: o "pacto entre egoístas racionais" na República de Platón, a moral egoísta de Hobbes, o contrato social de Rousseau, ou contrato polo que os membros do pobo entregan a súa liberdade ao colectivo como orixe do Estado (de Kant). Ao longo da Historia evidénciase que só a cultura de diálogo constrúe a norma, o Dereito, o sistema de xustiza.

Pola contra, nunha cultura de confrontación o terceiro que aparece achegando a solución convértese nun estraño, co que non se comparte nin a norma pola que se rexe nin a solución que ofrece. Os suxeitos individuais que están en conflito non se senten implicados na construción da regra pola que van obter unha resposta, só a aceptan na medida en que pode serlles favorable, mais vense impulsados a rexeitala se esta non lles dá a razón. Ninguén reclama o cumprimento da lei cando desta non obtén satisfacción aos seus intereses. En palabras de Segismundo: "*Nada me parece xusto, en sendo contra o meu gusto*"¹.

Por iso o proceso xudicial, nun escenario de litixiosidade masiva, altera a súa verdadeira e necesaria función se a tutela xudicial non se conecta co concepto de diálogo. O binomio diálogo/tutela xudicial constitúe o núcleo duro da paz e o desenvolvemento social. Algúns grandes fitos do noso máis inmediato pasado así o testemuñan, por máis que as dificultades para o éxito completo dos empeños se revelen numerosas. A humanidade, particularmente na contorna europea, viviu na constante dialéctica entre o enfrontamento e o dialogo, entre a guerra e o acordo.

En 1919 o Tratado de Versalles puxo fin á I Guerra Mundial dando lugar á Sociedade de Nacións sobre a firme convicción de que fora a falta de cooperación e coordinación a que levara ao desastre. Precisamente no seu seo creouse a OIT coa idea de que, sen xustiza social, non cabe paz universal e permanente.

En 1948 a Declaración Universal de Dereito Humanos de Nacións Unidas proclamou no seu Preámbulo que "*é esencial que os dereitos humanos sexan protexidos por un réxime de Dereito, a fin de que o home non se vexa compelido ao supremo recurso da rebelión contra a tiranía e a opresión*".

En 1978 a nosa Constitución foi a primeira que se elaborou cun amplo consenso, e non por mera maioría, tras a xestación dun proceso de transición con notas de reconciliación.

Podemos agora volver á análise sobre a nosa realidade en termos de sistema de xustiza. É fácil chegar a concluír que

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

necesitamos cambios rotundos en materia de xustiza só con que nos atañamos aos enormes índices de litixiosidade do noso país. Non obstante, esa conclusión non pode xurdir da mera e exclusiva constatación da falta de investimento e de dotación –persoal e material- do sistema. Sendo estas exaxeradamente (dramaticamente, como se demostra nestes tempos de pandemia) insuficientes, con tal análise quedaríamos nunha aproximación puramente cuantitativa e simplista do fenómeno. É imprescindible profundar sobre as causas do incremento constante da litixiosidade. Debemos preguntarnos se son razoables eses índices de litixiosidade en termos absolutos –e non só en relación coa capacidade de resposta que a Administración de Xustiza pode ofrecer-; isto é, se é razoable a posta en marcha do aparello do sistema de xustiza de forma tan xeneralizada. A máxima calidade, eficacia e eficiencia do sistema de xustiza é un requisito esencial de calquera sociedade democrática.

A cuestión estriba en discernir se está xustificada que a cidadanía teña, como mecanismo de resposta en xustiza, o único instrumento do proceso xudicial tal e como veu sendo concibido dende a súa orixe. O sistema de xustiza non pode limitarse a resolver preitos; ten que servir para buscar solucións positivas aos conflitos que xeran eses litixios.

Por máis que se foi adaptando, o deseño do proceso xudicial está pensado para dar resposta a un modelo social do s. XIX e caracterízase por ser netamente adversarial -confrontativo-, procedimental e estruturado nunha soa dimensión. Iso lévanos a formularnos caso por caso se a satisfacción á pretensión de tutela é efectiva. Isto é, se no século XXI os tribunais deben seguir ofrecendo como única resposta a do proceso contradictorio cun “vencedor” e un “perdedor”. Ou, pola contra, cabe pensar se non chegou o momento de poñer o acento na procura da resolución do conflito dende a óptica da realidade subxacente ao proceso. E é aí onde cabe adiantar xa a afirmación de que a mediación forma parte da tutela xudicial efectiva e se insire

no dereito ao acceso ao proceso e a obter unha resposta de calidade, á vez que o menos gravosa posible².

E é que a devandita realidade non se corresponde coa "realidade formal" que o proceso vai implicar. Conflito e litixio non encerran unha delimitación nin son coincidentes. O conflito é máis amplo e máis complexo que o litixio. Tamén é máis rico en factores intanxibles, non cuantificables e non xuridificables; porque xorde do aspecto máis característico do ser humano: a súa sociabilidade.

No esquema procesual, propio de tempos pasados, non son as partes as que se expresan. O que se exterioriza é a vertente legal do conflito real, normalmente interpretada polo asesor legal. As persoas da sociedade de hoxe en día nada teñen que ver coa cidadanía do s. XIX. O acceso á información e ao coñecemento xenérico da lei -por máis básico que sexa-, así como o maior catálogo de dereitos que se lles confiren coa consciencia de ser os seus titulares, deberían conferirlles un maior protagonismo na xestión da resposta ás súas disputas.

Por iso, o dereito á tutela xudicial efectiva non pode pensarse deixando fóra da súa xestión a quen é o seu único suxeito. É máis, debería considerarse como unha verdadeira obriga na asunción da responsabilidade de cada individuo como construtor do Estado de dereito no que vive.

O proceso xudicial segue sendo a posta en marcha do cumprimento dos roles respectivos dos defensores das partes e do xuíz, en lugar do escenario no que os protagonistas do conflito interpreten o papel principal. E, non obstante, o conflito perténcelles e, ademais, este non é senón unha percepción, precisamente unha percepción antagónica respecto da que, do mesmo conflito, ten a parte contraria. Entre as partes non hai un conflito unívoco. O que hai, pola contra, é un conxunto de percepcións de cada un dos implicados. Con frecuencia non pode haber nada máis

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

afastado da cultura do diálogo que un xuízo, onde as partes non se escoitan³.

Difícilmente a decisión xudicial, como resposta ao conflito, vai colmar as expectativas de quen viu transformarse “a súa” controversia adaptada legalmente para converterse nunha realidade procesual. O litixio substituíu ao conflito, transformouno e –con frecuencia– agrandouno, sendo irrecoñecible para os seus protagonistas⁴.

Por iso a irrupción dos ADR comporta un novo paradigma de conformación das interrelacións dos suxeitos dun contrato e, en consecuencia, unha apertura da concepción do contido da tutela xudicial. A ampliación do espectro deste dereito fundamental obriga a incorporar métodos de resolución de controversias nos que as propias partes poidan atopar a fórmula máis adecuada aos seus intereses.

Así se entendeu no marco supranacional europeo con intervencións producidas sempre baixo o paraugas do vínculo entre mediación e xustiza. Tras tres Recomendacións do Consello de Europa⁵ que tiñan por obxecto reforzar o papel das partes nos litixios, a Unión Europea (UE) iniciou o camiño cara á implantación normativa (aínda que limitado) da mediación. Respecto da UE, é de destacar que a iniciativa xorde tamén aquí coa finalidade

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

⁴ Unha certa análise da mutación do conflito en ANTONIO ÁLVAREZ DEL CUVILLO, “La influencia del Derecho laboral en la mediación aplicada a conflictos individuales”, *Temas Laborales* 129/2015, páxs. 27 a 31.

⁵ Recomendación (98) 1, sobre mediación en asuntos familiares do Comité de Ministros aos Estados membros sobre a mediación familiar (21 de xaneiro de 1998); Recomendación (99) 19, relativa á mediación en asuntos penais –reforzada pola Recomendación (2018) 8, en materia de xustiza restaurativa penal–; e a Recomendación (2002) 10, sobre mediación en materia civil.

explicitada de mellorar o acceso á xustiza⁶, e chegou a abarcar mesmo aspectos concretos da xustiza penal⁷.

Agora ben, este proceso de integración de mecanismos de autocomposición non pode quedar alleo a unha serie de principios esenciais que blinden o nivel de garantías das partes en conflito. A bondade dos mecanismos non adversariais só pode predicarse en tanto faciliten a obtención de xustiza. Por iso é polo que os ADR deben concibirse necesariamente como instrumentos de xustiza sobre os que recaia un control xudicial que abarque a salvagarda das partes máis débiles. Iso pasa pola esixencia do cumprimento de deberes de información suficiente e garantía dun consentimento informado –particularmente, da parte máis débil-, interdicción de toda limitación de acceso aos tribunais, confidencialidade, control de calidade do procedemento de mediación e dos resultados, e réxime de responsabilidade dos terceiros intervenientes–mediadores⁸. Bo catálogo das garantías para preservar nos procesos autocompositivos achámolo nas STXUE de 18 marzo 2010 - Alassini e outros, C-317/08 a 320/08- e 14 xuño 2017 - Menini e Rampanelli, C-75/16-, en relación coa cuestión da obrigatoriedade do proceso de mediación antes de acudir aos tribunais, aspecto este que ten relevancia no ámbito laboral á luz das regras de evitación do proceso da nosa lei procesual⁹. Da doutrina do Tribunal da Unión despréndese

⁶ A raíz do Consello Europeo de Tampere en outubro de 1999, elaborouse o Libro Verde (febreiro 2001) sobre as modalidades alternativas de solución de conflitos no ámbito do dereito civil e mercantil (abril 2002) e produciuse unha proposta lexislativa de harmonización que se plasmaría na Directiva 2008/52.

⁷ A Decisión Marco 2001/220/JA, relativa ao estatuto da vítima, xa impoñía a obriga de impulsar a mediación nas causas penais. A súa substitución pola Directiva 2012/29, pola que se establecen normas mínimas sobre os dereitos, o apoio e a protección das vítimas de delitos, reforzou ese mandato; o que, en España, deu lugar á modificación do art. 84.1 do Código penal (O 1/2015, do 30 de marzo) e á publicación da Lei 4/2015, do 27 de abril, do Estatuto da vítima do delito.

⁸ V. Arts. 11 e 14 da Lei 5/2012.

⁹ Sobre a conveniencia de establecer un certo grao de imperatividade que permita a efectividade das leis que implantan a mediación a nivel nacional, véxase o estudo *Rebooting the mediation Directive: assessing the limited*

que os procedementos de solución non adversarial deben reunir as características seguintes: a) que non afecten ao dereito ao recurso aos tribunais; b) que non impliquen un atraso substancial a efectos do exercicio dunha acción xudicial; c) que interrompan os prazos de prescrición das accións; e d) que non ocasionen gastos significativos engadidos.

2. A MEDIACIÓN COMO MÉTODO ADECUADO Á CONFLITIVIDADE LABORAL

A Directiva 2008/52, do Parlamento Europeo e do Consello, do 21 de maio, sobre certos aspectos da mediación en asuntos civís e mercantís, é o primeiro texto legal que nos permite dispoñer dun concepto xurídico desta ferramenta de solución de disputas, como procedemento estruturado¹⁰ en que dúas ou máis partes tentan voluntariamente alcanzar por si mesmas un acordo coa axuda dun mediador (art. 3 a) par. primeiro), que pasará literalmente ao Ordenamento xurídico estatal español vía RDL 5/2012, do 5 de marzo¹¹, e

impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediations in the EU (2014), do Parlamento Europeo, no que se analizaban e comparaban os datos nos Estados membros co obxectivo de constatar a experiencia tras a transposición da Directiva e identificar os obstáculos para o uso da mediación.

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

¹¹ A regulación da mediación en materia civil xa fora anunciada polo lexislador español na Lei 15/2005, do 8 de xullo, pola que se modifica o CC e a LEC en materia de separación e divorcio: a súa Disp. Final 3ª encomendaba ao Goberno a remisión ás Cortes dun proxecto de lei sobre mediación baseado "*nos principios establecidos nas disposicións da UE, e en todo caso nos de voluntariedade, imparcialidade, neutralidade e confidencialidade e no respecto aos servizos de mediación creados polas CCAA*".

Un primeiro Proxecto de lei de mediación (abril de 2011) remitido ao Congreso en abril de 2011 non chegou a converterse en lei, caducando pola disolución das Cortes debido á convocatoria de eleccións xerais.

En novembro de 2011 a Comisión Europea requiriu a España por estar xa fóra do prazo de cumprimento da Directiva. Esa era a razón de que o Goberno se decidise a ditar o RDL 5/2012, do 5 de marzo, que

a posterior Lei 5/2012, do 6 de xullo, de mediación en asuntos civís e mercantís¹².

Para o lexislador da Unión Europea, tratábase de buscar unha relación equilibrada entre medicación e proceso xudicial, o que se corresponde coas ideas antes expresadas. Trátase dunha norma de mínimos cuxa integración nas lexislacións nacionais dos Estados Membros atópase superada por ampliación e xeneralización do ámbito de aplicación.

É certo que a norma nacional española que levou a cabo a transposición exclúe expresamente a mediación laboral do seu ámbito de aplicación (art. 2 Lei 5/2012). Tamén o é que a Directiva limitou o seu alcance aos litixios transfronteirizos –sen excluír, con todo, os de carácter laboral¹³–, coa única excepción dos actos revestidos de *iure imperii* do seu art. 1.2. Con todo, o camiño emprendido, tanto a nivel da Unión como en sede nacional, levou a adoptar unha perspectiva distinta respecto dun instrumento que ou ben se descoñecía¹⁴, ou se confundía con outras formas de

posteriormente foi validado e tramitado como Proxecto de Lei, dando lugar á vixente Lei 5/2012, do 6 de xullo.

¹² Non existía definición da mediación nin no primeiro texto legal español que a amparaba (a LO 5/2000, do 12 de xaneiro, de responsabilidade penal dos menores), nin na Lei 15/2005, do 8 de xullo, que modifica o Código civil e a Lei de axuízamento civil en materia de separación e divorcio, a pesar de que a súa Exposición de Motivos falaba da mediación como un “*recurso voluntario alternativo de solución dos litixios familiares por vía de mutuo acordo coa intervención dun mediador, imparcial e neutral*”.

Só as lexislacións autonómicas que interviñeran en materia familiar contiñan as súas propias definicións de mediación (así, Aragón, Asturias, Castela-A Mancha, Castela e León, Madrid, País Vasco, Comunidade Valenciana, Galicia, Illas Baleares, Canarias, Cataluña –que dá cabida á mediación no ámbito do dereito privado no seu conxunto– e Cantabria).

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

¹⁴ Para un achegamento ás notas definitorias e a estrutura dun proceso de mediación, véxase HELENA SOLETO MUÑOZ, “El procedimiento de

negociación e de intermediación¹⁵ (segue sendo evidente a confusa nomenclatura utilizada, non só en varios dos regulamentos de procedemento dos sistemas interconfederais de solución de conflitos, senón na propia LOPX¹⁶). Así se evidencia na Lei 36/2011, do 10 de outubro, reguladora da xurisdición social (LRXS), que xa puxera coidado en mencionar a mediación, tanto na Exposición de Motivos, como ao regular a evitación do proceso (Título V, Cap. I do Libro I)¹⁷, aínda cando non desenvolve ningunha definición nin inclúe calquera outra regra que permitise comprender o alcance desa incorporación en relación co texto da derogada Lei de Procedemento Laboral –que unicamente mencionaba a conciliación previa–.

Que a Lei 5/2012 faga expresa exclusión do ámbito laboral –e a nula regulación específica na LRXS– non impide soste que, en todo caso, as partes do procedemento laboral posúan a facultade de resolver a súa controversia a través desta ferramenta e, no seu exercicio, ningunha dúbida pode caber de que haberán de aplicarse principios esenciais da mediación (voluntariedade, confidencialidade, efecto “interruptivo dos prazos, posibilidade de homologar o acordo...”). Non en balde, a Directiva 2008/52 –da que, hai

mediación” en AA.VV. *Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos*. Tecnos 2013, páxs. 261-268.

¹⁵ Sobre diferenza entre mediación e conciliación, véxase a BONET NAVARRO, «La ejecución de lo conciliado fuera del proceso civil», Revista General de Derecho Procesal, núm. 24 (2011), p. 5: na conciliación o terceiro só exhorta a conseguir unha avinza, sen impoñer a súa decisión, mentres que na mediación o terceiro guía ás partes para que alcancen por si un acordo, que tamén teña forza de cousa xulgada e sexa executable. Véxase tamén, JUAN RAMON LIÉBANA ORTIZ, “Jurisdicción voluntaria, conciliación y mediación: notas para su delimitación dogmática”. Revista Electrónica de Derecho Universidad de La Rioja, diciembre 2011, páxs. 147-164.

¹⁶ O art. 456.3 c) LOPX prevé a posibilidade de atribuír competencia aos secretarios xudiciais (hoxe, letrados da Administración de Xustiza) en materia de «*conciliacións, levando a cabo o labor mediador que lles sexa propia*», nunha expresión certamente confusa, cando non perturbadora da función pública dos LAX e do seu rol no seo do proceso xudicial, que se reproduce fielmente no art. 84.1 LRXS.

¹⁷ Foi o previo Ditame 11/2010 do CES o que avogou pola potenciación da mediación nas normas procesuais.

que insistir, non se exclúe a relación laboral- impón aos poderes públicos a obriga de promover a mediación, o que pode alcanzarse mediante unha interpretación ampla ante a insuficiencia da LRXS.

A aceptación da mediación, como trámite preprocesual ou como ferramenta tras a iniciación do procedemento, supón, sen dúbida, unha mellora da eficacia en termos de xustiza. Facilitar a intervención das partes na consecución dun resultado permite a satisfacción destas polo protagonismo na solución, a adopción de decisións nun marco máis íntimo e a pacificación da súa relación¹⁸. Como se sinalaba xa na Recomendación (98) 1 do Consello de Europa, antes citada, a mediación serve para crear solucións máis aceptables para as partes. Nesa liña dende os anos 70 do pasado século a Cour d'Appel de Paris comezou a detectar que as regras xurídicas non sempre son as máis apropiadas para liquidar os conflitos dos xusticiables, particularmente en Dereito laboral e en Dereito de familia, polo que moitas das súas salas iniciaron a introdución das bases da mediación no seo do procedemento xudicial¹⁹. En suma, xuíces e tribunais deben sentirse compelidos a integrar a mediación nos procedementos que ante eles se seguen, como instrumentos complementarios da impartición de xustiza²⁰. Doutra parte, adóitase falar dos medios de solución conflitos dende a idea da "extraxudicialidade", pero esa distinción non pode servir para insinuar unha certa rivalidade no modelo que se segue para resolver o conflito. O establecemento dunha cultura da mediación non supón nin o afastamento da posibilidade da solución xudicial, nin a opción por un sistema excluínte. Trátase simplemente de

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

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

²⁰ Nese sentido, véxase o Ditame elaborado no Proxecto conxunto da Rede Europea de Consellos Xudiciais (ENCJ) e o European Law Institute (ELI) "The relationship between Formal and Informal Justice: the Court and Alternative Dispute Resolution" <https://www.europeanlawinstitute.eu/projects-publications/completed-projects-old/adr/>

abrir mecanismos de diálogo e explorar ese camiño para o mantemento das relacións. Non estamos a falar de métodos simplemente alternativos á vía xudicial, senón complementarios á xustiza, con espazo e potencialidades propias²¹.

O uso dos ADR no campo das relacións laborais como un beneficio para as partes púxose xa de relevo pola STC 217/1991, ao sinalar que *“a instauración de medios autónomos de composición de conflitos é beneficiosa tanto para as partes, que poden resolver así de forma máis rápida e acomodada aos seus intereses o problema, como para o desenvolvemento do sistema xudicial no seu conxunto, que ve aliviada a súa carga de traballo”*.

Non obstante, a autocomposición das disputas consolidouse no marco da conflitividade colectiva e, pola contra, atópase aínda en estadios incipientes –e insuficientes- en relación coa abordaxe das controversias individualizadas. Nese terreo o panorama caracterizouse por acharse limitado ás vías de evitación do proceso e é aí, precisamente, onde cabe afirmar que o esquema tradicional demostrou non ser satisfactorio –por non dicir, verdadeiramente limitador e frustrante-.

Dun lado, a idea de que estamos ante un mero requisito de procedibilidade e admisión a trámite da demanda acabou por desnaturalizar por completo a finalidade orixinaria da institución. Cando o lexislador quixo que se acudise a un mecanismo que evitase o proceso, estaba a buscar que fosen as partes as que alcanzasen un acordo coa axuda da dotación dun servizo público que contribuíse a esa actividade de compromiso entre elas. É evidente que os servizos administrativos –que evolucionaron dende o RDL 5/1979, polo que se crea o Instituto de Mediación, Arbitraje e Conciliación (IMAC)- non están optimizados, nin están a dar resposta á finalidade para a que se crearon²². A cultura

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

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

do litixio colapsa o sistema e frustra as expectativas das partes, as cales, ademais, esgotan as súas enerxías con eses trámites preprocesuais que as obrigan a unha "peregrinación" nada eficaz.

A esixencia de que as partes acudisen ao mecanismo de evitación do proceso, como requisito de procedibilidade, plasmábase no art. 51 do Texto refundido de procedemento laboral aprobado por Decreto 149/1963, do 17 de xaneiro; e foi mantida no art. 50 do Texto articulado II da Lei 193/1963, do 28 de decembro, de bases da Seguridade Social (BOE de 23 abril 1966); no tamén art. 50 do Texto articulado II da Lei 24/1972, de financiamento e perfeccionamento da acción protectora do réxime xeral da Seguridade Social (BOE de 4 outubro 1973); e no igualmente art. 20 do RDLex. 1568/1980, do 13 de xuño, polo que aproba o texto refundido da Lei de procedemento laboral (LPL). O teor deste último establecía que *"Será requisito previo para a tramitación de calquera procedemento ante a Maxistratura de Traballo, o intento de realización do acto de conciliación ante o Instituto de Mediación, Arbitraje e Conciliación"*.

A base décimo cuarta da Lei 7/1989, do 12 de abril, de bases do procedemento laboral, dispoñía o seguinte: *"Como requisito previo para a tramitación do proceso, establecerase a obrigatoriedade dun acto de conciliación ante o servizo administrativo correspondente ou ante o órgano que asuma estas funcións"*.

Foi o art. 63 do subseguinte RDLex. 521/1990, do 27 de abril, polo que se aproba o texto articulado da LPL, onde se introduciu a posibilidade de que os acordos interprofesionais ou os convenios colectivos do art. 83 ET constituísen un órgano que asumise aquelas. Esa mesma dicción mantívose no art. 63 do RDLex. 2/1995, do 7 de abril, polo que se aproba o texto refundido da LPL, ata que a Lei 20/2007, do 11 de xullo, modificou o precepto para incluír, como instrumentos negociais habilitados para a creación de tales órganos, os acordos de interese profesional aos que se refire o art. 13 da Lei do Estatuto do traballo autónomo. Finalmente, tal e como xa se indicou, a Lei 36/2011 introduciu a mención á mediación.

A intervención da negociación colectiva na creación de instrumentos de solución non adversarial vén avalada pola xurisprudencia constitucional (STC 74/1983 e a xa citada STC 217/1991) e, como se dixo, foi unha característica particularmente positiva do noso sistema de relacións laborais en termos de conflitividade colectiva.

A paulatina incorporación dos conflitos individuais á intervención dos órganos que asumiron estas funcións por virtude de acordos interprofesionais, negociación colectiva ou acordos de interese profesional²³, debería servir para reformular o procedemento de mediación, profesionalizar a tarefa e, en definitiva, ofrecer unha eficaz función de conciliación/mediación, redundando nunha minoración dos conflitos xudicializados. O mediador non pode impoñer o acordo²⁴, o seu papel é o de facilitar a comunicación e axudar ás partes a desenvolver os seus respectivos discursos para que, entre eles, atopen canles de coincidencia²⁵.

Nestes momentos, en que hai multitude de profesionais da mediación – debidamente formados na disciplina e capacitados para atender e dar contido á necesidade de que as partes acudan á solución pactada antes de chegar a xuízo- faise imprescindible evitar a diversificación non coordinada de estruturas que interveñen en conflitos

²³ Así, con diferente alcance e variedade de supostos: Andalucía (SERCLA), Aragón (SAMA), Baleares (TAMIB), Cantabria (ORECLA), Castela e León (SELA), Cataluña (Tribunal Laboral de Cataluña), Galicia (en fase de implantación en virtude do AGA -DOG, 12 febreiro 2020-), Madrid (Instituto Laboral de Madrid), Navarra (Tribunal Laboral de Navarra), País Vasco (PRECO) e A Rioxa (Tribunal Laboral da Rioxa).

Castela-A Mancha (Xurado Arbitral Laboral) tiña suspendida a actuación en conflitos individuais.

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

²⁵ É certo que nalgunos casos se outorga ao mediador unha facultade que vai máis aló desa primordial e esencial función, permitíndolle facer propostas. Pero esa posibilidade debe ser contemplada con moitas reticencias se a mediación se desenvolve en conflitos individuais xa xudicializados, nos que debe evitarse que as partes puidesen intuír que se lles está poñendo ante a tesitura dunha solución que as priva do seu acceso ao xuízo.

individuais que alcanzaron unha fase de necesidade de xustiza.

Aquela pretensión inicial do lexislador que priorizaba a solución autocompositiva xustificábase na súa imperatividade. Esta obrigatoriedade está avalada pola xurisprudencia do TXUE que admitiu que unha normativa nacional estableza un procedemento de conciliación extraxudicial e dispoña a obrigatoriedade do recurso a este, previamente ao exercicio dunha acción xudicial, sempre que menoscabe ou imposibilite o acceso á tutela xudicial (vide. STJUE de 18 marzo 2010, Alassini e outros, antes citada).

Pero, establecida esa obrigatoriedade, ás persoas implicadas no conflito débeseles ofrecer o acceso a ferramentas do máis alto nivel de garantías. A conciliación/mediación que se desenvolva nuns procedementos que a lei establece como obrigatorios ten que ser real, completa e eficaz. Neste punto, resulta necesario destacar que o éxito da mediación non pode avaliarse exclusivamente polo nivel de consecución de acordos. A experiencia demostra que permitir ás partes unha verdadeira apertura das vías de comunicación entre elas despreza beneficios aínda cando non se alcance un acordo específico na concreta controversia (reconsideración da tónica en que se desenvolve e mantemento da relación, posibilidade de evitar futuros conflitos..., en definitiva, restauración da confianza mutua e do imperio da boa fe como paradigma relacional²⁶).

Precisamente, en relación coa obrigatoriedade da vía creada polos acordos e a súa relación coa necesidade de acudir aos servizos administrativos pronúnciase a STS/4ª de 30 xullo 2020 (rec. 196/2018). Exposta a nulidade parcial do III Acordo interprofesional sobre procedementos de solución autónoma de conflitos laborais e determinados aspectos da negociación colectiva en Castela e León (ASACL), estaba en

²⁶ Unha gran maioría dos preitos que se seguen nos Xulgados do Social obedecen a cuestións retributivas ou de conciliación da vida familiar e laboral. Nestes casos a relación segue viva e, por conseguinte, o proceso de mediación pode ofrecer unha xanela á mellora da propia relación ao dar unha oportunidade para o entendemento mutuo polo mero feito da aceptación do diálogo.

cuestión se a existencia de instrumentos de solución de conflitos creados no seo da negociación colectiva –nos termos do art. 63 LRXS- (a Fundación SELA) implicaba un uso daqueles meramente potestativo para as partes (como entendeu a sentenza da Sala do social do Tribunal Superior de Xustiza de Castela e León/Valladolid) ou se, *“pola contra, a negociación colectiva pode estender esa autonomía autocompositiva a todo tipo de conflito como vía única de cumprimento do trámite preprocesual”*. O núcleo do litixio atopábase na consideración que merece, en termos de legalidade, o acordo que impón a vía do SELA con carácter preceptivo. Para a Sala IV do Tribunal Supremo, *“se á negociación colectiva estatutaria recoñécuse a capacidade para establecer sistemas de conciliación e mediación que substitúen aos dos servizos administrativos – que foron os implantados no citado RDL 5/1979-, os ditos sistemas establecerán tamén as regras de funcionamento das entidades ou órganos aos que se asignen esas funcións e non cabe soste que as mesmas son contrarias a dereito porque non se confira aquela función a unha institución pública como a que instaurou aquela norma”*.

En definitiva, a negociación colectiva está facultada para substituír a función atribuída aos servizos administrativos por aqueles sistemas que cumpran a función legal do indicado art. 63 LRXS.

Así sucede, no Acordo sobre solución autónoma de conflitos laborais (ASAC): o art. 9.1 a) do recentemente asinado VI ASAC –26 de novembro de 2020- establece a obrigatoriedade da mediación sempre que unha parte a demande e sinala que *“a mediación ante o SIMA-FSP substitúe á conciliación administrativa previa para os efectos previstos nos arts. 63 e 156 LRXS”*. No V ASAC o art. 12.4 dispoñía que a mediación era *“preceptiva como requisito preprocesual para a interposición de demandas de conflito colectivo ante a xurisdición social por calquera das partes e substitúe, por tanto, á conciliación administrativa previa”*.

Ese mesmo carácter outorgan aos seus sistemas de mediación os acordos interprofesionais sobre solución extraxudicial de conflitos laborais, en relación cos conflitos

que neles se inclúen. Así, por ex.: para os conflitos que esixen o intento de conciliación conforme os arts. 63 e 156 LRXS, Andalucía (BOJA do 9 febreiro 2015, Estipulación Cuarta.2.1) e Cataluña (DOGC do 7 setembro 2018 e Regulamento de funcionamento do "Tribunal Laboral de Catalunya"); para os conflitos colectivos, Extremadura (ASEC-EX -DOE 16 abril 1998-, Estipulación Cuarta B).

Respecto da cuestión da obrigatoriedade da mediación, debe precisarse que a posibilidade de que o legislador imponha a utilización da vía como carácter previo ao proceso xudicial non é incompatible coa esixencia de que a mediación mantén a nota de voluntariedade -á que se refiren tanto a Directiva 2008/52, como a Lei 5/2012-. Como lembra o TXUE, o carácter voluntario da mediación reside, *"non na liberdade das partes de recorrer ou non a este proceso, senón no feito de que as partes se responsabilizan del e poden organizalo como o desexen e dalo por terminado en calquera momento"* (STXUE de 14 xuño 2017, Menini e Rampanelli, antes citada).

Partindo, pois, dese deseño de sistemas de evitación do proceso que foi configurándose da man da negociación colectiva, debería ser hora de emprender un camiño de coordinación dos medios que, en conflitos individuais, as persoas traballadoras teñen ao seu alcance, e vincularlos á tutela xudicial efectiva da que se falou mediante unha colaboración máis estreita entre as vías autocompositivas e os procedementos xudiciais incoados.

3. A XESTIÓN DO CONFLITO E O BENESTAR DAS PERSOAS E DA ORGANIZACIÓN

Pensar na mediación -ou noutros métodos do seu ámbito conceptual- exclusivamente como instrumentos a poñer en acción cando os conflitos se xudicializan (ou están nos prolegómenos dunha acción de xustiza), supón non abordar con plenitude un verdadeiro compromiso coa mellora das relacións laborais en toda a súa dimensión.

Os xuíces e tribunais non van servir para resolver os problemas sistémicos -a miúdo, estruturais- que se desenvolven no día a día das relacións laborais no centro de

traballo ou na empresa e que non son senón a propia esencia da interrelación social na perspectiva laboral²⁷.

Poucas relacións xurídicas bilaterais poderían ser máis idóneas para a aposta por sistemas de xestión de conflitos. A relación que xorde do contrato de traballo reúne todas as notas para a abordaxe das interrelacións humanas. Se o conflito significa a exteriorización do desacordo por oposición de condutas, metas, crenzas, opinións, desexos ou puntos de vista²⁸; o conflito no seo dunha organización, como é a empresa ou o centro de traballo, é un elemento intrínseco á existencia mesma de calquera entidade en que se leve a cabo a interdependencia social²⁹. É máis, as propias características da organización, os métodos que utiliza, a súa filosofía e os seus mecanismos de xestión constitúen un elemento fundamental na aparición de conflitos entre os individuos que nela se integran e, sobre todo, na xestión (ou omisión desta) dos desacordos que se atopan na base da conflictividade³⁰.

Múltiples son as situacións nas que o desenvolvemento da relación laboral esixiría dunha maior atención á maneira en que se produce a comunicación entre as partes, poñendo o acento nas perspectivas e no xogo dos intereses, tanto cruzados como comúns. A abundancia de litixios en materia de conciliación da vida familiar ante os tribunais permite detectar a escaseza da cultura do diálogo no día a día dos centros de traballo. Permitir que discrepancias desa índole acaben tan facilmente ante o Xulgado implica non ser conscientes do risco de deterioración da relación –e do efecto “contaminante” sobre o ambiente laboral en xeral-.

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

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

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

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

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

Sendo esta a esencia das relacións laborais, non deixa de ser sorprendente que se manteña a inercia de abocar á litixiosidade o que, ao cabo, non será senón o estalido e escalada dunha defectuosa abordaxe da conflictividade consubstancial a un sistema de convivencia xurdido da propia existencia da relación laboral. E sorprende dobremente porque, máis aló dos obvios intereses económicos en xogo –que deberían, ademais, considerarse sumando os custos reais do mantemento de contornas conflictivas mal xestionadas-, a falta dunha abordaxe adecuada do conflito determina de forma intensa a aparición de riscos vitais. Unha vez máis, cabe insistir no limitado (escasísimo) efecto “curativo” da decisión xudicial dende a óptica da pacificación/curación da relación laboral³¹.

E, non obstante, o noso ordenamento xurídico dispón de ferramentas que permiten harmonizar adecuadamente o obxectivo de dotar ás persoas traballadoras de instrumentos de intervención sobre os seus conflitos coas obrigas que, respecto diso, recaen sobre as empresas. Así os arts. 14 a 16 de Lei 31/1995, de prevención de riscos laborais (LPRL), ao configurar o dereito á protección en materia de seguridade e saúde no traballo fano de modo integral e obrigan a considerar os riscos psicosociais en toda a súa extensión.

Esos riscos débense a factores que “*consisten en interaccións entre o traballo, o seu medio ambiente, a satisfacción no traballo e as condicións de organización, por unha banda, e pola outra, as capacidades do traballador, as súas necesidades, a súa cultura e a súa situación persoal fóra do traballo, todo o cal, a través de percepcións e experiencias, pode influír na saúde, no rendemento e na satisfacción no traballo*”.³²

Os riscos psicosociais poden aparecer con ocasión dun conflito concreto (derivado dunha situación puntual) ou dun conflito que se instala no tempo (como un efecto do deseño da organización: tempos de traballo e a súa distribución,

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

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

canles de comunicación e de información, características das relacións cos superiores, formas de intervención destes, incertezas sobre a estabilidade –do emprego, do posto, das condicións...-, interrelacións coas demais persoas coas que se traballa etc.). En todo caso, eses riscos están comprendidos na obriga básica do empregador e esixen unha intervención pola súa banda. Precisamente, a obriga de previr atende á xestión da fase de latencia do conflito, isto é, a aquel estadio en que o desacordo existe pero aínda non se mostrou na súa plenitude. Porque cando isto último acaeza o que se vai necesitar é a implantación de medidas de autorregulación (resolución), sempre e cando a escalada non levara xa o efecto destrutivo do conflito³³. É importante, pois, non colixir que só as situacións de acoso entran nesta necesidade de prevención, porque neses casos nos atopamos xa en fases excesivamente avanzadas do conflito e ante situacións de graves consecuencias non facilmente reconducibles.

A Cour de Cassation francesa sostivo que o empresario, que deixa instalarse unha situación de conflito sen achegar ningún remedio, incorre en incumprimento das súas obrigas. E entendeu que a responsabilidade da empresa satisfaría se tivese instaurado e ofrecese mecanismos de mediación (Cass. Soc. 17 outubro 2012, pourvoi n° 11-18.208). Para o tribunal supremo de Francia, a empresa xustificará o cumprimento das súas obrigas en materia de riscos laborais se, ante os conflitos persoais entre dúas persoas traballadoras do seu persoal, pon en marcha medidas de tipo autocompositivo tendentes a que as partes solucionen as súas diferenzas (Cass. Soc. 3 decembro 2014, pourvoi n° 13-18.743).

Precisamente, as vantaxes da mediación en escenarios de conflitividade como os que se producen no seo das empresas e cuxo núcleo duro se atopa na mellora da comunicación entre os seus membros foron expostas polo Consello de Europa na reiterada Recomendación (98) 1, do 21 de xaneiro, a cal, aínda que relativa ao ámbito familiar, sinalaba algo perfectamente extrapolable ao que aquí nos

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

ocupa: que esa mellora da comunicación permite satisfacer unha función preventiva -porque permite solucións amigables- e tamén unha función terapéutica -porque ninguén vai sentirse perdedor-.

Seguindo unha liña similar, a STSX/País Vasco do 17 de decembro de 2019 (rolo 2123/2019) considera elemento clave para a imputación de responsabilidade á empresa *"a situación flagrante e continuada no tempo de inactividade por parte da demandada na prevención dos riscos psicosociais que existen no posto de traballo do actor"*. Tratábase dunha situación de conflito de *"etiología laboral/persoal"* - discrepancias relacionadas coa repartición de tarefas nun determinado departamento da empresa- que terminou dando lugar a un litixio de incumprimento de normas de prevención de riscos laborais con invocación de vulneración de dereitos fundamentais.

Tamén a STSX/Cataluña do 20 de novembro de 2017 (rolo 5165/2017)³⁴ reflicte un suposto de actualización dun risco para a saúde da persoa traballadora con orixe nunha deficiente ou nula xestión dun conflito interpersoal, respecto do cal a empresa eludiu as súas obrigas: *"riscos psicosociais derivados dos conflitos interpersoais no seu ámbito laboral a que estivo exposta durante varios anos no seu traballo, e que non foron evitados ou minimizados polo concello (demandado)"*.

Non cabe dúbida de que a creación de procedementos internos de xestión de conflitos -que vaian máis aló dos protocolos antiacoso- supón unha vía para que os suxeitos con lexitimación colectiva constrúan espazos de autotutela preventiva cun carácter estable. Nese marco, caberá facer opcións entre a atribución a expertos ou a persoas da esfera das partes -o que, en determinados casos e coa formación necesaria, pode ser beneficioso dado o coñecemento da organización e das situacións implicadas-³⁵.

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

³⁵ M. WATKINS e K. WINTERS, "Intervenors with interests and power". *Negotiation Journal*, April, 1997, páxs. 119-142

Varias son xa as experiencias que foron aparecendo nos últimos tempos no noso país, das que son exemplo:

- A Unidade de Mediación do Consorci Hospitalari de Terrassa³⁶
- O Procedemento de actuación en conflitos interpersoais dentro do Plan de Prevención do Goberno da Rioxa³⁷.
- O Plan de Xestión de Conflitos e Mediación da Xerencia Rexional de Saúde de Castela e León, froito do diálogo social e aprobado por Orde SAN/1032/2017, do 9 de novembro³⁸.
- O Procedemento de actuación para a resolución de conflitos (dentro do Sistema de Xestión de Prevención de Riscos) do Servizo Andaluz de Saúde, aprobado polo SAS e os sindicatos en decembro de 2019.
- Oficina Técnica de Mediación de Radio Televisión Española³⁹.
- O Equipo de Mediación Interna (EQUIME) da Policía Foral de Navarra⁴⁰.

4. CONCLUSIÓN

Os axentes sociais son cada máis conscientes de que os enormes logros da negociación colectiva na configuración do marco normativo das relacións laborais en España e a consolidación, grazas a ela, de mecanismos de resolución autónoma han de estenderse á conflictividade individualizada. Así se evidencia co dato de que son maioría os sistemas autonómicos interconfederais que estenden a súa intervención aos conflitos individuais.

³⁶ http://es.cst.cat/grupo-cst/quen-son/area-institucional/unidade-de-mediacion-sanitaria_w_1018_s_1_q_1_t_8_a_1.aspx

³⁷ <https://www.larioja.org/prevencion-riscos/é/conflitos-traballo-f1cfc>

³⁸ B.O. Castela e León de 27 novembro.

³⁹ https://mediavod-ivlt.rtve.es/resources/CHE_SMEDIAC/mp3/6/1/1574335727316.mp3

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

Da man desa apertura, produciuse unha evolución na implantación das técnicas de mediación, apostando pola formación e capacitación nesta técnica.

Resta aínda por sumar esforzos para vincular todo a iso ao sistema de Xustiza, superando a mera conexión preprocesual e construíndo unha xustiza de portas abertas, que ofrezca ás partes, baixo a súa tutela, o mellor de todos eses instrumentos.

5. BIBLIOGRAFÍA

ALMÉCIJA CASANOVA, Ana Belén: Los riesgos psicosociales en la policía local. Responsabilidad del Ayuntamiento en caso de incumplimiento de adopción de medidas preventivas. *Administración Práctica*, 4/2018. Aranzadi.

ÁLVAREZ DEL CUVILLO, Antonio: La influencia del Derecho laboral en la mediación aplicada a conflictos individuales, *Temas Laborales* 129/2015, págs. 27 a 31.

BONET NAVARRO, Ángel: La ejecución de lo conciliado fuera del proceso civil, *Revista General de Derecho Procesal*, núm. 24 (2011), p. 5.

CALDERÓN DE LA BARCA, Pedro: La vida es sueño.

CASAS BAAMONDE, Ma Emilia: La mediación laboral autónoma como alternativa al proceso. AA.VV. *Arbitraje, mediación y comisiones paritarias en la solución del conflicto de trabajo*. Bomarzo, 2015, pág. 67.

CRUZ VILLALÓN, Jesús: Por el ensanchamiento de la mediación y el arbitraje en los conflictos laborales, *Temas Laborales*, 70/2003.

DEUSCH, Morton: *The resolution of conflicts: constructive and destructive processes*. Yale University Press, 1973.

DOMÍNGUEZ RUIZ, Lidia: La mediación civil y mercantil en Europa: estudio comparado del Derecho italiano y español, *Revista Doctrinal Aranzadi* 11/2012.

FAJARDO, Paulino: *Cooperar como estrategia*. Mediación de conflictos empresariales. Aranzadi, 2016.

- FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel: Algunas contribuciones de la psicología social a la eficacia de la mediación: creando entornos pro-acuerdo, en AA.VV. Arbitraje, mediación y comisiones paritarias en la solución del conflicto de trabajo. Bomarzo, 2015. págs. 113 y ss.
- GARCÍA ALVAREZ, Rosario: El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo. Trabajo y Derecho, nº 2, Febrero 2015.
- LIÉBANA ORTIZ, Juan Ramón: Jurisdicción voluntaria, conciliación y mediación: notas para su delimitación dogmática. Revista Electrónica de Derecho Universidad de La Rioja, diciembre 2011, págs. 147-164.
- NOVEL MARTÍ, Gloria: Mediación organizacional. Reus, 2010.
- ORTUÑO MUÑOZ, Pascual: A propósito del ámbito de la Directiva 2008/52/CE, sobre mediación en asuntos civiles y mercantiles. Aranzadi Civil-Mercantil 20/2008.
- ORTUÑO MUÑOZ, Pascual: Justicia sin jueces: Métodos alternativos a la justicia tradicional. Ariel, 2018.
- ROSS, W.H. y CONLON, D.E.: Hybrid forms of third-party dispute resolution: theoretical implications of combining mediation and arbitration. Academy of Management Review, 2000.
- SOLETO MUÑOZ, Helena: El procedimiento de mediación, en AA.VV. Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos. Tecnos 2013, págs. 261-268.
- URY, William L.: Alcanzar la paz. Paidós, 2000.
- VEGA, Diana y GARCÍA, Mónica: Justicia Organizacional y Estrés Laboral. Académica Española, 2012.
- VERT, Fabrice: Évolution de la médiation judiciaire et conventionnelles: des freins aux avancées, en AA.VV. Les nouveaux enjeux de la médiation. L'Harmattan, 2016, pág. 46.
- VINYAMATA, Eduard: Aprender del conflicto. Conflictología y educación. Graó, 2003.
- VINYAMATA, Eduard: Guerra y paz en el trabajo. Tirant lo Blanch, 2004.

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