

ÍNDICE

PRIMERA PARTE - FUNDAMENTOS Y CONTEXTO DE LA MEDIACIÓN LABORAL

CAPÍTULO I - LA NATURALEZA DEL CONFLICTO LABORAL

1. LA IMPORTANCIA DE COMPRENDER EL CONFLICTO
2. DEFINICIÓN, NATURALEZA Y TIPOLOGÍAS DEL CONFLICTO LABORAL
3. AGENTES PROTAGONISTAS EN EL CONFLICTO
4. DESARROLLO Y ESCALADA DEL CONFLICTO
5. REACCIONES BÁSICAS ANTE EL CONFLICTO
6. MECANISMOS HABITUALES DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: CLASIFICACIÓN Y DIFERENCIAS
 - 6.1. Mecanismos autocompositivos
 - 6.2. Mecanismos heterocompositivos
7. DIFERENCIAS Y REFLEXIONES FINALES
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO II - LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS COMO ELEMENTO CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

1. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS
2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS
3. COSTES PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA CONFLICTIVIDAD LABORAL
4. SISTEMAS DE SOLUCIÓN AUTÓNOMA DE CONFLICTOS
5. LOS ACUERDOS SOBRE SOLUCIÓN AUTÓNOMA DE CONFLICTOS LABORALES
6. MEDIOS PARA LA GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO LABORAL
 - 6.1. Medidas de conflicto colectivo
 - 6.2. Las comisiones paritarias de los convenios colectivos
 - 6.3. Las cláusulas de paz en la negociación colectiva
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO III - LA MEDIACIÓN LABORAL Y EL ROL DEL MEDIADOR EN SU DESARROLLO

1. INTRODUCCIÓN A LA MEDIACIÓN LABORAL
2. ESCUELAS Y ESTILOS DE MEDIACIÓN
 - 2.1. Consideraciones introductorias y contexto

- 2.1.1. La escuela tradicional-lineal de Harvard (Fisher, Ury y Patton)
 - 2.2.2. La escuela transformativa (Bush y Folger)
 - 2.2.3. La escuela circular-narrativa (Sara Cobb)
- 3. COMPARACIÓN CRÍTICA, CRITERIOS DE ELECCIÓN Y DISEÑOS HÍBRIDOS
- 4. EL MEDIADOR LABORAL: CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS
- 5. PRINCIPIOS Y HABILIDADES ESENCIALES DE LA MEDIACIÓN
 - 5.1. Principios informadores según la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles
 - 5.2. Principios adaptados al contexto laboral y ampliados
 - 5.3. Habilidades prácticas del mediador laboral alineadas con estos principios
 - 5.4. Desafíos y consideraciones para aplicar estos principios en el contexto laboral
- 6. ÉTICA Y DEONTOLOGÍA DEL MEDIADOR LABORAL
 - 6.1. Ética del mediador laboral
 - 6.2. Deontología del mediador laboral
- 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO IV - LA DIMENSIÓN EMOCIONAL DEL CONFLICTO LABORAL: DE LA INCOMUNICACIÓN A LA MEDIACIÓN LABORAL

- 1. EL CEREBRO EMOCIONAL
- 2. LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES
 - 2.1. Conciencia de uno mismo
 - 2.2. Autocontrol y regulación emocional
 - 2.3. Motivación, autoestima y confianza
 - 2.4. Empatía
 - 2.5. Artes sociales
- 3. Inteligencia emocional y mediación laboral
 - 3.1. Autoconciencia
 - 3.2. Autocontrol y regulación emocional
 - 3.3. Automotivación
 - 3.4. Empatía
 - 3.5. Habilidades sociales
- 4. CUANDO HABLAR NO ES COMUNICARSE
 - 4.1. Las palabras: la gestión del desacuerdo en el contexto de la mediación laboral
 - 4.1.1. Los siete principios del entendimiento
 - 4.1.2. La mirada interpretativa

- 4.2. El dominio de la comunicación no verbal y paraverbal por la persona mediadora
- 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SEGUNDA PARTE - MEDIACIÓN LABORAL Y SUS FASES

CAPÍTULO V - PREPARACIÓN E INICIO DEL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN

- 1. ACTIVACIÓN DEL PROCEDIMIENTO Y FORMAS DE INICIO
 - 1.1. Por iniciativa de las partes
 - 1.2. Por recomendación de un tercero
 - 1.3. Como requisito preprocesal por exigencia normativa
 - 1.4. Por derivación judicial
 - 1.5. Coste y accesibilidad de la mediación laboral
- 2. FASE DE PREMEDIACIÓN: PREPARACIÓN Y DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO
 - 2.1. Gestión de la información
 - 2.1.1. Riesgos de un exceso de información previa
 - 2.1.2. Beneficios de contar con información previa relevante
 - 2.1.3. Estrategia recomendada
 - 2.2. Evaluación del caso y viabilidad de la mediación
 - 2.3. Adecuación del espacio de mediación
 - 2.4. La comediación: características y aplicación práctica
 - 2.4.1. Origen y fundamentos de la comediación
 - 2.4.2. Ventajas de la comediación
 - 2.4.3. Riesgos y desafíos
 - 2.4.4. Estrategia recomendada
 - 2.4.5. Valor de la comediación en el ámbito laboral
- 3. SESIÓN INFORMATIVA
 - 3.1. Introducción
 - 3.2. Sesiones informativas previas y su impacto en el proceso
 - 3.2.1. Primer contacto y su relevancia
 - 3.2.2. Propósito del primer contacto
 - 3.2.3. Importancia del primer contacto según el contexto
 - 3.3. Sesión informativa formal: bienvenida, apertura y presentación de la persona mediadora
 - 3.3.1. Presentación de la persona mediadora y principios fundamentales
 - 3.3.2. Primer escollo: la desconfianza en el proceso

- 3.3.3. Refuerzo de la imparcialidad y confianza
- 3.4. Explicación de los objetivos
 - 3.4.1. Facilitar una comunicación efectiva
 - 3.4.2. Explorar opciones y construir alternativas
 - 3.4.3. Alcance de un acuerdo viable y voluntario
- 3.5. Ventajas funcionales y procesales que deben explicarse a las partes (sin generar expectativas irreales)
 - 3.5.1. Control sobre el proceso y el resultado
 - 3.5.2. Confidencialidad y privacidad
 - 3.5.3. Rapidez y eficiencia
 - 3.5.4. Preservación de las relaciones
 - 3.5.5. Reducción de costes y desgaste emocional
- 3.6. Refuerzo de los principios fundamentales de la mediación⁶
 - 3.6.1. Voluntariedad
 - 3.6.2. Confidencialidad
 - 3.6.3. Autodeterminación
 - 3.6.4. Flexibilidad
 - 3.6.5. Neutralidad e imparcialidad
- 3.7. Directrices y normas del proceso de mediación
 - 3.7.1. Participación y ajustes de las normas
 - 3.7.2. Normas de conducta en la mediación: pauta operativa de la persona mediadora ante escaladas de tono
 - 3.7.3. Pautas operativas y logísticas
- 3.8. Empoderamiento de las partes en la fase inicial de la mediación
 - 3.8.1. Construcción inicial del empoderamiento
 - 3.8.2. Creación de un entorno seguro y equitativo
 - 3.8.3. Invitación a la reflexión inicial como herramienta de empoderamiento
 - 3.8.4. Acciones concretas para fomentar el empoderamiento
- 3.9. Consideraciones adicionales
 - 3.9.1. Protocolos para verificar identidad y capacidad de decisión
 - 3.9.2. El papel de los asesores jurídicos y la representación en la mediación
 - 3.9.3. Seguimiento y notas
- 3.10. Acta de sesión constitutiva
 - 3.10.1. Contenido mínimo del acta
 - 3.10.2. Cláusula de aceptación

- 3.10.3. Política de documentación de sesiones
- 3.11. Actuación de la persona mediadora ante la incomparecencia o no aceptación de las partes
 - 3.11.1. Mediación voluntaria
 - 3.11.2. Mediación con comparecencia preceptiva: implicaciones y documentación
- 3.12. Técnicas principales
 - 3.12.1. Resumen
 - 3.12.2. Reencuadre
 - 3.12.3. Preguntas abiertas
 - 3.12.4. Reformulación
 - 3.12.5. Validación emocional
 - 3.12.6. Paráfrasis
- 3.13. Habilidades de la persona mediadora en contextos laborales
 - 3.13.1. Escucha activa empática
 - 3.13.2. Comunicación efectiva y neutral
 - 3.13.3. Facilitación del diálogo inicial
- 3.14. Sesión informativa en contextos de alta escalada: especial atención a la mediación intrajudicial
- 3.15. Cierre operativo de la sesión informativa y posible enlace con la fase de aproximación

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO VI - DIAGNÓSTICO Y CLARIFICACIÓN DEL CONFLICTO: FASE DE APROXIMACIÓN

- 1. FUNDAMENTOS DE LA FASE DE APROXIMACIÓN
 - 1.1. Inicio de la fase y posible enlace con la sesión informativa
- 2. ACTITUD DE LA PERSONA MEDIADORA: ESCUCHA ACTIVA PARA GENERAR AVANCE
 - 2.1. Introducción
 - 2.2. Apertura de la conversación en un conflicto laboral: un ejemplo práctico
 - 2.2.1. Contexto
 - 2.2.2. Apertura del diálogo
- 3. CAUCUS INICIAL: UN RECURSO ESTRATÉGICO
 - 3.1. Modalidades de reunión según el contexto del conflicto
 - 3.1.1. ¿Cuándo son imprescindibles (por seguridad o equilibrio)?
 - 3.1.2. ¿Cuándo son convenientes (estrategia para preparar la conjunta)?

- 3.2. Trabajo de la persona mediadora en el caucus inicial: técnicas comunicativas y gestión de confidencialidad
 - 3.2.1. Aplicación de técnicas comunicativas en caucus inicial: caso práctico de conflicto intercultural
- 3.3. Riesgos y desafíos del caucus
- 4. TRANSICIÓN DE CAUCUS A REUNIONES CONJUNTAS
 - 4.1. Condiciones y estrategias clave para una transición exitosa
 - 4.2. Ejemplo práctico: Cómo transitar desde el caucus hacia una reunión conjunta en un conflicto con amenaza de huelga
 - 4.3. Riesgos frecuentes en la transición a la sesión conjunta
- 5. DESARROLLO DE LA SESIÓN
 - 5.1. Espacio para la exposición inicial
 - 5.2. Visión personal del conflicto
 - 5.3. Exploración del impacto emocional y contextual
 - 5.4. Herramientas para sintetizar con claridad y brevedad
- 6. EL ROL ESTRATÉGICO DE LA PERSONA MEDIADORA EN LA SESIÓN INICIAL
 - 6.1. Escucha activa y validación de las perspectivas
 - 6.2. Supervisión de la dinámica de participación
 - 6.3. Intervenciones estratégicas de la persona mediadora
 - 6.4. Advertencia: el riesgo de la influencia de la formación técnica
 - 6.4.1. Cómo puede el mediador mitigar esta influencia
- 7. GESTIÓN EMOCIONAL INICIAL: CÓMO CREAR UN ESPACIO SEGURO Y DESBLOQUEAR TENSIONES
 - 7.1. Herramientas para la gestión de la descarga emocional inicial
 - 7.2. Beneficios de validar las emociones al inicio
- 8. RECOPIACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN
 - 8.1. Identificación de temas relevantes y prioritarios
 - 8.2. Reconocimiento de coincidencias y divergencias narrativas
- 9. EXPLORACIÓN DE EXPECTATIVAS: CÓMO ENCAUZAR LO QUE CADA PARTE ESPERA
 - 9.1. Espacio para la expresión de deseos y objetivos iniciales
 - 9.2. Alineación de expectativas y definición del alcance del proceso
- 10. CIERRE DE LA FASE INICIAL
 - 10.1. Confirmación de los próximos pasos
 - 10.2. Reconocimiento del avance realizado en la primera aproximación
- 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO VII - ANÁLISIS DE INTERESES Y NECESIDADES EN LA MEDIACIÓN LABORAL

1. FUNDAMENTOS DEL ANÁLISIS DE INTERESES Y NECESIDADES
2. DISTINCIÓN ENTRE POSICIONES, INTERESES Y NECESIDADES
 - 2.1. Dificultades en la identificación de intereses
 - 2.1.1. Desconocimiento de los intereses
 - 2.1.2. Ocultación como estrategia
 - 2.1.3. Confusión entre intereses y posiciones
 - 2.1.4. Engaños tácticos
 - 2.1.5. Carga emocional derivada de la historia relacional
 - 2.1.6. Expectativas divergentes sobre el proceso de mediación
 - 2.2. Ejemplo práctico: El caso del contact center
 - 2.2.1. Posiciones iniciales
 - 2.2.2. Dificultades en la identificación de intereses
 - 2.2.3. Solución alcanzada
 - 2.2.4. Lecciones aprendidas
3. TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR INTERESES Y NECESIDADES
 - 3.1. Preguntas estratégicas
 - 3.2. Reformulación y reencuadre
 - 3.3. Uso del caucus
 - 3.4. Mapa de intereses
 - 3.4.1. Implementación práctica del mapa de intereses
 - 3.5. Uso de historias pedagógicas para explicar intereses y necesidades
4. PRIORIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE MOTIVACIONES: INTERESES Y NECESIDADES
 - 4.1. Criterios de jerarquización de intereses: prioritarios y secundarios; a corto y largo plazo
 - 4.1.1. Intereses prioritarios y secundarios
 - 4.1.2. Intereses de corto y largo plazo
 - 4.2. Clasificación de los intereses en mediación laboral: económicos, emocionales/relacionales y organizativos
 - 4.2.1. Intereses económicos
 - 4.2.2. Intereses emocionales/relacionales
 - 4.2.3. Intereses organizativos
 - 4.3. Detección de intereses comunes y compatibles: cómo encontrar convergencias y reducir conflictos

- 4.3.1. Identificación de intereses comunes
 - 4.3.2. Identificación de intereses compatibles
 - 4.4. Identificación y manejo de intereses conflictivos
 - 4.4.1. Importancia del análisis de intereses conflictivos
 - 4.4.2. Técnicas para identificar intereses conflictivos
 - 4.4.3. Estrategias para manejar intereses conflictivos
 - 4.4.4. Verbalización y transición en el manejo de intereses conflictivos
 - 4.5. Análisis y priorización de necesidades
 - 4.5.1. Identificación de necesidades
 - 4.5.2. Secuenciación y cobertura de necesidades
 - 4.5.3. Manejo de necesidades
- 5. FUNCIONES DE LA PERSONA MEDIADORA EN ESTA FASE
 - 5.1. Facilitar sin imponer: cómo guiar la exploración manteniendo la neutralidad
 - 5.2. Manejo de resistencias: estrategias ante reticencias a revelar intereses
 - 5.3. Preparación para la negociación: síntesis de intereses como puente a la siguiente etapa
- 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO VIII - FASE DE NEGOCIACIÓN CONJUNTA: DE LOS INTERESES AL ACUERDO

- 1. INTRODUCCIÓN
- 2. PUESTA EN COMÚN DE INTERESES
 - 2.1. Dinámica en la mediación laboral
 - 2.2. Técnicas prácticas
 - 2.3. Ejemplo práctico: disputa sindical por descansos
- 3. EXPLORAR ALTERNATIVAS PARA PREPARAR LA COLABORACIÓN
 - 3.1. Reflexión privada en caucus breve
 - 3.2. Transición al intercambio compartido
 - 3.3. Aplicación práctica
- 4. GENERACIÓN DE OPCIONES
 - 4.1. Generación de opciones en el contexto organizacional
 - 4.2. Generación de opciones en conflictos laborales individuales
 - 4.3. Generación de opciones en conflictos laborales colectivos
 - 4.4. Proceso colaborativo de generación de opciones
 - 4.5. Herramientas específicas
 - 4.6. Ejemplo práctico: un conflicto entre departamentos por los recursos

- 4.7. Rol de la persona mediadora en la fase de opciones
- 4.8. Riesgos y desafíos en la generación de opciones
 - 4.8.1. Riesgos comunes
 - 4.8.2. Estrategias aplicadas para la eliminación de riesgos en la generación de opciones
- 5. ACUERDO ASISTIDO: APLICACIÓN PRÁCTICA
 - 5.1. Evaluación de opciones
 - 5.2. Facilitación del acuerdo
 - 5.3. Ejemplo práctico: negociación por salarios en una PYME
- 6. FUNCIONES DE LA PERSONA MEDIADORA EN LA FASE ESTRATÉGICA DE LA NEGOCIACIÓN
 - 6.1. Facilitación activa
 - 6.2. Herramientas operativas
 - 6.3. Ejemplo práctico
 - 6.4. Intervenciones exploratorias no vinculantes para desbloquear la negociación en la fase conjunta
 - 6.4.1. Desbloqueo mediante propuestas exploratorias
 - 6.4.2. Pautas para la aplicación
 - 6.4.3. Ejemplo práctico3
 - 6.4.4. Precauciones
- 7. GESTIÓN DE OBSTÁCULOS ESPECÍFICOS EN LA FASE FINAL
 - 7.1. Obstáculos frecuentes en esta fase
 - 7.2. Estrategias aplicadas
 - 7.3. Ejemplo práctico: bloqueo final en una negociación por turnos en una fábrica
- 8. CIERRE DE LA FASE CONJUNTA
 - 8.1. Resumen de avances: acuerdos parciales o totales
 - 8.2. Preparación para la formalización
 - 8.3. Impacto en la dinámica organizacional
- 9. MEDIACIÓN EN CONFLICTOS LABORALES CON OBJETO TRANSACCIONAL: ACUERDOS ECONÓMICOS COMO NÚCLEO DEL PROCESO
 - 9.1. Introducción: un enfoque pragmático para los acuerdos económicos
 - 9.2. Claves de la mediación con objeto transaccional
 - 9.3. La función de la persona mediadora en conflictos con objeto transaccional
 - 9.4. Manejo de expectativas divergentes en mediaciones con objeto transaccional
 - 9.5. Ética y límites en la mediación con objeto transaccional
- 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPÍTULO IX - CIERRE Y SEGUIMIENTO DEL ACUERDO

1. EL CIERRE EN LOS PROCESOS DE MEDIACIÓN LABORAL
2. FORMAS DE FINALIZACIÓN
 - 2.1. Logro de un acuerdo completo
 - 2.2. Acuerdo parcial
 - 2.3. Preacuerdo pendiente de ratificación
 - 2.4. Falta de acuerdo
 - 2.5. Cierre por incomparecencia o abandono
 - 2.6. Suspensión temporal del proceso
3. CARACTERÍSTICAS Y CONTENIDO DEL ACUERDO
 - 3.1. Características clave
 - 3.1.1. Satisfacción de necesidades e intereses
 - 3.1.2. Claridad en los términos y condiciones
 - 3.1.3. Viabilidad y durabilidad
 - 3.1.4. Neutralidad e imparcialidad
 - 3.1.5. Naturaleza contractual y procesal
 - 3.2. Contenido del escrito de acuerdo
 - 3.2.1. Elementos esenciales del escrito
 - 3.2.2. Función operativa del acuerdo
 - 3.2.3. Forma escrita y régimen de incumplimiento
4. ASPECTOS ADICIONALES A CONSIDERAR
 - 4.1. Confidencialidad y privacidad del acuerdo
 - 4.2. Cláusulas de resolución de disputas futuras
 - 4.3. Participación de abogados, graduados sociales o asesores legales
 - 4.4. Seguimiento y cumplimiento del acuerdo
5. FUNCIONES DE LA PERSONA MEDIADORA EN EL CIERRE
 - 5.1. Garantizar claridad y consenso mediante parafraseo, reformulación y resumen
 - 5.2. Validación emocional para fortalecer el compromiso
 - 5.3. Gestión de objeciones o resistencias de última hora
 - 5.4. Preparación estratégica para la formalización
 - 5.5. Conexión con el proceso global de mediación
6. LÍMITE PROFESIONAL DE LA PERSONA MEDIADORA EN LA FORMALIZACIÓN DEL ACUERDO

7. FORMALIZACIÓN Y EJECUCIÓN DEL ACUERDO: VÍAS JUDICIALES Y EXTRAJUDICIALES

7.1. Mediación intrajudicial

7.1.1. Homologación judicial, archivo del procedimiento y fuerza ejecutiva

7.1.2. Contenido del acuerdo más allá del objeto del litigio: vías prácticas de encaje

7.2. Formalización y ejecución en contextos extrajudiciales

7.2.1. Servicios institucionales de mediación/conciliación (SIMA, SERLA, SERCLA, etc.)

7.2.2. Mediación privada

7.2.3. Elección estratégica: ejecutividad, confidencialidad y control interno

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXO I - MODELOS DOCUMENTALES PARA LA PRÁCTICA DE LA MEDIACIÓN LABORAL Y ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN

DOCUMENTO 1. ACTA INICIAL Y DE ACEPTACIÓN DE LA MEDIACIÓN

DOCUMENTO 2. ACTA DE SESIÓN

DOCUMENTO 4. ACTA FINAL DE MEDIACIÓN

DOCUMENTO 5. LISTADO DE PERSONAS COMPARECIENTES