



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES

CURSO ACADÉMICO 2024 / 2025

**MEDIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCION DE
CONFLICTOS: LA MEDIACIÓN LABORAL**

**ALTERNATIVE WAYS OF CONFLICT
RESOLUTION: LABOUR MEDIATION**

AUTORA:

MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ-TORRE

DIRECTORA:

MARÍA PILAR GÓMEZ FERNÁNDEZ

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. LOS CONFLICTOS LABORALES	4
1.1. CONCEPTO.....	4
1.2 TIPOS DE CONFLICTOS	4
1.3 ANÁLISIS DEL CONFLICTO LABORAL	6
1.4 ÓRGANOS PRIVADOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES	10
1.5 DISTINTOS MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES	12
CAPÍTULO 2. LA MEDIACIÓN	15
2.1 CONCEPTO DE MEDIACIÓN.....	15
2.2 CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN	16
2.3 VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN	19
2.4 LA MEDIACIÓN COMO CIENCIA.....	21
CAPÍTULO 3. LA PROFESIÓN DEL MEDIADOR.....	24
3.1 EL PODER DEL MEDIADOR.....	25
3.2 HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL MEDIADOR	27
3.3 CARACTERÍSTICAS DEL MEDIADOR	29
3.4 OTROS SUJETOS EN LA MEDIACIÓN.....	31
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFÍA.....	37

INTRODUCCIÓN

Nuestro trabajo trata sobre el análisis de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos laborales, concretamente en el estudio de la mediación como una vía efectiva, pacífica y neutral que permite evitar los procedimientos judiciales.

La finalidad principal de este trabajo es ayudar a los trabajadores a que conozcan la mediación como un elemento esencial para mejorar las relaciones laborales y promover el diálogo entre ellos y la empresa, y a la vez auxiliarles a que conozcan su derecho de iniciar por cuenta propia el proceso de mediación laboral para la resolución de conflictos de trabajo.

Nuestro análisis aborda el papel de la mediación en el ámbito laboral, entendida como un procedimiento basado en la voluntariedad, la imparcialidad y la confidencialidad, en el que un tercero neutral guía a las partes enfrentadas hacia un acuerdo consensuado.

Asimismo, destacamos la relevancia de consolidar el proceso de mediación, no solo como un instrumento de resolución de disputas, sino también como una ciencia en evolución que responde a necesidades sociales concretas y en constante cambio.

El trabajo se estructura en tres capítulos principales, además de las conclusiones finales.

En el primer capítulo, definiremos el conflicto desde una perspectiva general y específica del ámbito del trabajo, y clasificaremos sus distintos tipos.

A continuación, analizaremos el conflicto desde una visión funcional, y finalmente describiremos los órganos privados existentes en España para afrontar este tipo de disputas, así como los mecanismos más comunes.

En el capítulo 2 nos centraremos específicamente en el proceso de mediación, abordaremos su concepto, sus características, sus principios fundamentales y las ventajas que tiene frente a otros métodos.

Además, analizaremos los beneficios que ofrece en términos de coste, tiempo y bienestar emocional de las partes, comparándola con la conciliación y el arbitraje.

Finalmente, presentamos un enfoque innovador que propone considerar la mediación como una ciencia, al estar dotada de métodos propios, objeto de estudio definido y utilidad social.

El capítulo 3 es una profundización de la profesión del mediador, el cual es la figura clave para el éxito de este procedimiento.

Estudiamos su papel desde distintas perspectivas, su autoridad durante el proceso, las habilidades comunicativas que debe poseer y las características que garantizan sus cualidades como mediador.

Asimismo, analizamos otras figuras que, a pesar de no ser protagonistas, también participan o influyen en el proceso mediador.

Finalmente, el trabajo concluye con una sección de conclusiones, en la que se recogemos reflexiones y propuestas concretas para mejorar el sistema actual.

CAPÍTULO 1. LOS CONFLICTOS LABORALES

Para que sea preciso comenzar a hablar de la mediación laboral, lo primero que debemos hacer es introducir el concepto de los conflictos laborales. Es pertinente presentar este término debido a que estas dos nociones están directamente vinculadas, ya que, el objetivo principal de la mediación es la resolución pacífica de los conflictos que surgen en el ámbito laboral.

1.1. CONCEPTO

El conflicto, desde una perspectiva más general, lo entendemos como la “interacción entre dos o más personas, en la cual cada una de ellas percibe a la otra como una amenaza para conseguir sus objetivos o satisfacer sus necesidades”¹, lo cual nos hace comprender esta figura como un intercambio de intereses opuestos, lo que lleva a una situación de conflicto y debate.

Particularmente, este concepto se sustenta en el mismo fundamento debido a que es una rama del anteriormente mencionado, definiéndolo como “aquella controversia que surge por la oposición de intereses de los empresarios y los trabajadores o sus representantes”² o más específicamente como “las diferencias que se suscitan entre los trabajadores y los patronos, solamente entre aquellos o únicamente entre estos, en ocasión y con motivo de la formación, modificación o cumplimiento de las relaciones individuales y colectivas de trabajo”³. Por lo tanto, podemos considerar el conflicto laboral como el desacuerdo que se manifiesta por la discrepancia de motivaciones, expectativas o preferencias entre el empresario y el trabajador.

1.2 TIPOS DE CONFLICTOS

Cada conflicto laboral puede surgir de maneras distintas, con varias partes o varias pretensiones opuestas.

¹ CAMACHO SOLÍS, J.I., *La negociación y el conflicto en las relaciones laborales*, Ciudad de México, 2021, pág. 72.

² SESMA BASTIDA, B., *Procedimientos de solución extrajudicial de conflictos laborales: marco convencional y normativo*, Tesis Doctoral de la Universidad de La Rioja, 2004, págs. 21 y ss.

³ CAMACHO SOLÍS, J.I., *La negociación y el conflicto en las relaciones laborales*, Ciudad de México, 2021, pág. 72.

En primer lugar, es fundamental establecer una clasificación según los sujetos que intervienen, donde veremos las partes involucradas y analizaremos el papel de estas dentro del conflicto. En este grupo nos encontraremos con el conflicto laboral individual y el colectivo. Es importante señalar, tal y como indica CARDONA MARTÍNEZ, que, “la clasificación de individual o colectivo del conflicto, no puede darse por la singularidad o pluralidad de las partes que intervienen, sino por el interés que se tenga, ya sea porque el objetivo perseguido interese a una sola persona o bien porque ese mismo interés lo es para todo el grupo”⁴.

Cuando hablamos de conflicto laboral individual, hacemos referencia a la confrontación que se origina únicamente entre las partes sustanciales de la relación laboral, es decir, el empresario y el trabajador. Aquí es importante destacar que, “la suma de los conflictos individuales no dan lugar a uno colectivo, sino a uno plural, que no puede ser tratado como colectivo, dado que los intereses de las partes siguen siendo individuales”⁵. Relacionado con lo anterior, podemos definir los conflictos plurales como “la suma de distintos conflictos laborales (...). El objeto del conflicto también incide de forma individualizada y directa en los trabajadores, solo que afecta a más de uno”⁶.

Por otra parte, tenemos los conflictos laborales colectivos, los cuales son los enfrentamientos entre el empresario o el grupo de empresarios y un grupo de trabajadores, que surge por un interés común del grupo. Además, tal y como señala el artículo 235 de la Ley de Jurisdicción Social, la principal diferencia que tienen este tipo de desacuerdos es que la imposición de las costas a la parte que pierda en el recurso no será de aplicación cuando se refiere a un proceso sobre un conflicto colectivo, cada parte asumirá sus costas causadas debido a su intervención. Sin embargo, cuando la Sala así lo decida, las partes se harán cargo del pago si actuasen con temeridad o mala fe.

⁴ CARDONA MARTÍNEZ, G., “Los conflictos colectivos de trabajo”, en *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, núm. 102, 2000, pág. 65.

⁵ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos*, Valencia, 2021, págs. 15 y ss.

⁶ GOERLICH PESET, J.M., NORES TORRES, L.E., ESTEVE SEGARRA, A., “El orden social de la jurisdicción y sus competencias” en NORES TORRES, L.E. (Dir.), *Curso de derecho procesal laboral 3ª edición*, Valencia, 2024, pág. 21.

Sumado a los tipos de conflictos laborales según los sujetos que intervienen en ellos, tenemos otra agrupación, la cual los divide según los intereses que tengan estos enfrentamientos.

Conforme a esta ordenación, en primer lugar, tenemos los conflictos jurídicos o de derechos, los cuales hacen referencia a la discrepancia que surge por una disputa debido a la “interpretación y aplicación de una norma legal o convencional, o de pactos, acuerdos de empresa o de una decisión o práctica del empresario de carácter colectivo”⁷. Simultáneamente, esta categoría se divide en dos subtipos. Por un lado, los interpretativos, cuando el objetivo de los conflictos es establecer la interpretación de una norma, y por otro lado, los aplicativos cuando “lo que se persigue es determinar la nulidad o vigencia de una norma o su ámbito de aplicación”⁸.

Estas disputas persiguen asegurar que se cumpla y se respete la ley, así como los reglamentos internos del trabajo, siempre y cuando, estos perjudiquen a un conjunto de trabajadores.

Por último, observamos los conflictos laborales económicos o de intereses, que se tratan de conflictos “que sin pretender el desconocimiento de una norma legal, contractual o convencional, propende por la creación de una nueva o por la modificación de la ya existente”⁹, es decir, aquellos en los que se crean o modifican normas para la regulación de las relaciones de trabajo.

1.3 ANÁLISIS DEL CONFLICTO LABORAL

El análisis puede ser llevado a cabo de distintas maneras. Por una parte, el conflicto puede ser analizado segregándolo en partes, que van desde los sujetos, los hechos, los métodos o los objetivos.

⁷

Disponible

en:

https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/guia_12/contenidos/guia_12_25_1.htm (Última visita: 10/11/2024)

⁸ GOERLICH PESET, J.M., NORES TORRES, L.E., ESTEVE SEGARRA, A., “El orden social de la jurisdicción y sus competencias” en NORES TORRES, L.E. (Dir.), *Curso de derecho procesal laboral 3ª edición*, Valencia, 2024, pág. 21.

⁹ CARDONA MARTÍNEZ, G., “Los conflictos colectivos de trabajo”, en *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, núm. 102, 2000, pág. 65.

Para verlo de forma sencilla, PERÉZ MARTELL¹⁰ nos proporciona un punto que muestra una estructura eficiente para el estudio del conflicto laboral:

ELEMENTOS Y PREGUNTAS
PARTES. Quiénes intervienen.
PRETENSIONES. El objetivo de cada parte, que persigue cuando inicia un proceso: — Imprescindibles. — Convenientes. — Extraordinarios.
INTERESES. Responde a: — Por qué quieres. — Para qué quieres...
POSICIONES. Responde a qué quieres: — Cuál es tu exigencia.
NECESIDADES — De qué no puedes prescindir.
RECURSOS — Con qué contamos

En primer lugar, este cuadro explicativo nos presenta a las partes. Estas son las figuras esenciales de cada enfrentamiento, donde podemos identificar y analizar las posiciones y los intereses que están involucrados en el conflicto. Estos componentes podrán ser tanto trabajadores o grupos de trabajadores, empresarios u organizaciones sindicales.

Después, pasamos al análisis de las pretensiones, aquellos objetivos a los que quiere llegar cada parte del proceso. A su vez PERÉZ MARTELL, realiza una división de estas, que hace que nos resulte de ayuda para que se negocien de manera más eficiente:

Las imprescindibles, las referidas a las necesidades esenciales, aquellas que no son negociables y son necesarias, tanto como para el bienestar laboral, como para el personal.

Las convenientes, que son aquellos aspectos deseables. Estos deseos, aunque no tratan de conceptos necesarios, como los anteriores, serían altamente beneficiosos para las partes que lo solicitan.

¹⁰ PÉREZ MARTELL, R., “Consideraciones sobre la mediación laboral en la empresa”, en *Diario La Ley*, núm. 7949, 2012, págs. 2-3.

Y por último, las extraordinarias, que son aquellas que expresan aquellos objetivos ideales que se pueden conseguir debido al conflicto.

Después se expone el estudio de los intereses, que responden a las preguntas de, por un lado, ¿por qué quieres?, la cual hace referencia a la razón por la cual las partes realizan sus demandas, y por otro lado, ¿para qué lo quieres? que pregunta que se quiere conseguir o a dónde se pretende llegar si las pretensiones son realmente conseguidas.

A continuación, nos indican las posiciones. Es importante señalar que la exigencia que se pide en esta parte del proceso cobra menos importancia cuando se necesita un interés más profundo. Aquí se analiza la solicitud o la condición que se está reclamando en el conflicto laboral.

Seguidamente, es importante examinar las necesidades, aquello indispensable y crucial a la hora de realizar las peticiones. Estas son de vital relevancia debido a que nos ayuda a saber las condiciones mínimas que interponen las partes y así contribuir para que el proceso del conflicto y la negociación pueda avanzar.

Por último, este cuadro explicativo nos expone los recursos, con qué contamos para solucionar la disputa. La cantidad de recursos a la hora de enfrentarnos a un proceso de conflicto laboral es crucial, debido a que la falta de estos podrá afectar en la resolución del último.

En este punto nos gustaría destacar que los recursos podrán ser tangibles, que serán aquellos que tienen presencia física, como también intangibles, que al contrario, son aquellos que no pueden ser percibidos como tal por los sentidos.

Por otro lado, otro enfoque analítico que podemos llevar a cabo es en el que desglosamos las fases del conflicto laboral.

Al respecto, CAMACHO SOLÍS realiza un planteamiento tomando, en primer lugar, la Fase Pre Conflictual, indicando que “implica el análisis de los factores antecedentes”¹¹

¹¹ CAMACHO SOLÍS, J.I., *La negociación y el conflicto laboral en las relaciones laborales*, Ciudad de México, 2021, pág. 82.

Estos factores antecedentes que nos señala de la fase pre conflictual son tres:

- Los factores individuales: aquellas cualidades propias de las personas.
- Los factores grupales: que pueden ser aquellas normas o los valores que se tengan como grupo.
- Los factores sociales: igualmente como el anterior, pero esta vez refiriéndonos al grupo social.

Estos tres, a nuestro parecer, son los elementos fundamentales que confluyen a la hora de que sucede un enfrentamiento. Tanto las causas personales, como el entorno o el círculo cercano de una persona puede hacer que esta última tenga distintos intereses u objetivos a los que quiera llegar.

A continuación, considera como segunda fase del conflicto laboral la “fase del conflicto latente”. En este, los factores que anteriormente hemos visto comienzan a descubrirse haciendo que se empiece a conceptualizar el conflicto. Esta fase es decisiva debido a que en esta, la disputa podrá preverse antes de que pase a ser una confrontación más trascendental. En este punto es fundamental tratar el conflicto desde un punto de vista empático y buscando el beneficio para las partes involucradas.

Una vez se define el enfrentamiento, CAMACHO SOLÍS nos señala que los efectos que se pueden generar son los siguientes:

- a) Orientación conductual: el tipo de orientación que cada parte tome en el conflicto condicionará su manera de actuar dependiendo de la situación, la posibilidad de acuerdo y el beneficio que quieran conseguir.
- b) Formulación de objetivos estratégicos: tener claros cuales son los objetivos estratégicos ayudará a saber cuáles son aquellos intereses prioritarios, además de establecer el rumbo que se quiere tomar respecto al enfrentamiento.
- c) Conductos tácticos: son las estrategias que toma cada figura de la disputa para acercarse más a sus objetivos.
- d) Asumir medios de presión: maneras más coercitivas que pueden hacer que la otra parte del conflicto ceda a la imposición del contrario.

La tercera fase que nos presenta es la “fase del desencadenamiento del conflicto”, la cual define como aquella “donde se dan las relaciones correspondientes que deben producirse entre las características del conflicto y las situaciones concretas para que este estalle”¹².

Y por último, la Fase del Conflicto Manifiesto, donde el conflicto se vuelve evidente y explícito, en el cual, las partes se posicionan y toman posturas defensivas.

1.4 ÓRGANOS PRIVADOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

En 1979, el Gobierno español, con el objetivo de garantizar un progreso en la óptima solución de los conflictos laborales, creó el Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación, en adelante IMAC. Esta institución fue fundada debido a que, durante esos años, se “determinó que el intervencionismo estatal siguiera prevaleciendo y así se constata cuando se encomiendan las funciones de conciliación, mediación y arbitraje a instancias administrativas”¹³.

La necesidad de intervención ante una disputa laboral se identifica una vez se crea el IMAC. El Real Decreto-Ley 5/1979, de 26 de enero, sobre creación del Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación, dispone en su artículo primero que, además de tener las funciones de mediación, arbitraje y conciliación, tendrá funciones como:

- a) El depósito de Estatutos de los Sindicatos de Trabajadores y de las Asociaciones Empresariales.
- b) El depósito de las actas relativas a elecciones de Órganos de Representación de Trabajadores en la Empresa y de los datos relativos a representatividad de las Asociaciones Empresariales.
- c) El depósito de los Convenios y demás acuerdos colectivos concluidos entre empresarios y trabajadores o entre Sindicatos y Asociaciones Empresariales.

¹² CAMACHO SOLÍS, J.I., *La negociación y el conflicto laboral en las relaciones laborales*, Ciudad de México, 2021, pág. 83.

¹³ GARCÍA ÁLVAREZ, R., “El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo (I)”, en *Diario La Ley*, núm. 8499, 2015, pág. 6.

d) Las inherentes a la expedición de certificaciones de la documentación en depósito.

Así bien, las funciones inherentes al IMAC son reguladas por el Real Decreto 2756/1979, de 23 de noviembre, por el que el Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación asume parte de las funciones que tiene encomendadas, solo la conciliación “fue utilizada en la práctica por las partes probablemente como consecuencia de estar reglada tanto en su procedimiento como en sus efectos procesales específicos”¹⁴

Más tarde, los poderes que poseía el IMAC, fueron descentralizados y pasaron a las comunidades autónomas. Actualmente son estas últimas las que se encargan de la conciliación previa en un supuesto de conflicto laboral. Los objetivos detrás de esta descentralización se deben a “la desadministrativización de la solución de los conflictos colectivos tanto jurídicos como de intereses y la desjudicialización del conflicto laboral jurídico”¹⁵.

En Cantabria, el nombre por el que conocemos el órgano que sirve como medio resolutorio en los conflictos laborales es el Organismo para la Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales (en adelante ORECLA), el cual se creó en 1996 debido al I Acuerdo Interprofesional de Cantabria para la Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales.

En este, se ponen en marcha dos métodos de resolución de conflictos laborales.

En primer lugar, un híbrido que aborda la conciliación y la mediación, denominado conciliación-mediación. En esta, son doce los profesionales que intervienen en los procesos, con el objetivo del acuerdo entre las partes.

El sometimiento a la conciliación-mediación será de carácter obligatorio “en los supuestos que se determinan y en todo caso cuando lo demande una de las partes del conflicto”¹⁶.

¹⁴ GARCÍA ÁLVAREZ, R., “El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo (I)”, en *Diario La Ley*, núm. 8499, 2015, pág. 6.

¹⁵ GARCÍA PERROTE ESCARTÍ, I., *Manual de Derecho del Trabajo 14ª Edición*, Valencia, 2024, pág. 1104.

¹⁶ LANTARÓN BARQUÍN, D., “El Organismo para la Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ORECLA): una pieza más en el mapa autonómico alternativo a la solución

Por otro lado, el siguiente método que nos ofrece el ORECLA es el arbitraje. Este sirve como un procedimiento posterior a la conciliación-mediación, sin embargo, se considera así por el grado de intervención que conlleva. Pero, aun así, “las partes pueden someter el conflicto a arbitraje antes, durante y después de la mediación-conciliadora sin avenencia”¹⁷.

Además del ORECLA, existen otros órganos autonómicos que regulan las resoluciones de los conflictos laborales en distintas comunidades autónomas. Entre otros están:

- Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje (SIMA) – Comunidad de Madrid
- Fundación Tribunal de Arbitraje Laboral de la Comunidad Valenciana (TAL) – Comunidad Valenciana
- Sistema Extrajudicial de Conflictos Laborales en Andalucía (SERCLA) – Andalucía

1.5 DISTINTOS MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES

Aunque este trabajo esté enfocado a la elaboración de un estudio de la mediación como mecanismo de resolución de conflictos laborales, existen además, otros dos grandes recursos para este fin: el arbitraje y la conciliación.

El arbitraje es un medio de resolución en el que un tercero imparcial, llamado árbitro, conoce el caso, lo analiza y da una opinión sobre ello.

Para los enfrentamientos laborales el arbitraje “puede y debe ser más flexible, y debe empezar a desempeñar un papel importante, como alternativa a la

judicial de los conflictos laborales”, en *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 49, 1998, págs. 133-178.

¹⁷ LANTARÓN BARQUÍN, D., “El Organismo para la Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ORECLA): una pieza más en el mapa autonómico alternativo a la solución judicial de los conflictos laborales”, en *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 49, 1998, págs. 133-178.

resolución judicial”¹⁸. Además DURAN LOPEZ, señala las ventajas que tiene el árbitro para una favorable resolución de un conflicto, entre ellas:

- La rapidez y flexibilidad que le caracteriza a la hora de la resolución del procedimiento.
- El árbitro, al resolver una disputa, considera el futuro y mantiene en todo momento una perspectiva prospectiva
- Pretende actuar a favor de una evolución más razonable y pacífica que el juez.

Consideramos que es importante recalcar que “el árbitro no es un juez, pues no detenta potestad jurisdiccional alguna más que la autoridad que le es atribuida por los justiciables en conflicto, en cuanto jurisdiccionales son los efectos del laudo arbitral”¹⁹.

El arbitraje necesitará la previa solicitud de las partes para que se lleve a cabo, por lo tanto, estas tendrán que aceptar y obedecer su resolución, la cual tendrá la misma eficacia que lo pactado en convenio colectivo.

Por otra parte, tenemos la conciliación previa. Esta es considerada como un mecanismo que “se basa en la no disputa, aunque en el fondo exista un conflicto de intereses”²⁰.

Suele ser definida como el “acto jurisdiccional voluntario que tiende a establecer un acuerdo directo entre las partes, alzándose como formalidad previa y obligatoria en el procedimiento laboral”.²¹

A diferencia de la mediación laboral y el arbitraje, la conciliación previa será de carácter obligatorio antes de la celebración de un juicio, como método de resolver el problema antes de acudir al pleito.

¹⁸ DURAN LOPEZ, F., “Medios de solución no jurisdiccionales de los conflictos laborales: el arbitraje”, en *Revista Española de Derecho de Trabajo*, núm. 41, 1990, pág. 1272.

¹⁹ ORDEÑANA GEZURAGA, I., *Las muletas del arbitraje laboral*, Valencia, 2021, pág. 55

²⁰ CANTERO HERMOSO, E., *La conciliación previa en laboral como forma de evitar el proceso judicial*, Valladolid, 2022, pág. 36

²¹ TUSET DEL PINO, P., “La celebración de la conciliación administrativa previa en el ámbito de la jurisdicción social”, en *Diario La Ley*, núm. 10239, 2023, pág. 2.

Junto a las partes, estará también el letrado conciliador, que será aquella persona encargada de dar fe de lo que ha ocurrido en el acto de conciliación entre el empresario y el trabajador. La figura de este será fundamental para un buen funcionamiento en este procedimiento, debido a que su decisión final tendrá el mismo valor que una sentencia

Es importante mencionar que la conciliación previa se llevará a cabo “ante el servicio administrativo competente, dependiente de la Administración Central o de las Administraciones Autonómicas a las que haya sido transferida esta competencia, bajo cualquiera de las múltiples denominaciones con que se les identifica”²², debido a que, desde la declaración de la Constitución de 1978, los poderes del gobierno central, en materia de resolución de conflictos laborales, fueron descentralizados a las comunidades autónomas.

Además resulta pertinente recalcar, como hemos comentado anteriormente, que el acuerdo al cual se llegue en la conciliación previa será de obligado cumplimiento y tendrá la misma validez que si se tratase de una sentencia judicial.

²² TUSET DEL PINO, P., “La celebración de la conciliación administrativa previa en el ámbito de la jurisdicción social”, en *Diario La Ley*, núm. 10239, 2023, pág. 3.

CAPÍTULO 2. LA MEDIACIÓN

Este procedimiento, que da nombre a nuestro trabajo, es fundamental en el ámbito laboral. Se utiliza para resolver extrajudicialmente los conflictos, evitando así, acudir al proceso judicial.

Es preciso aclarar que la mediación se caracteriza por ser un medio de resolución extrajudicial de conflictos de autocomposición, en los cuales, son las propias partes, que, de manera voluntaria, negocian para llegar a una solución.

Además de los de autocompositivos, también existen aquellos designados de heterocomposición, que son aquellos en los que, durante el procedimiento, es participe un tercero que lleva a cabo una intervención activa para una solución favorable hacia ambas partes.

2.1 CONCEPTO DE MEDIACIÓN

Desde que se creó el Poder Judicial, todos los conflictos que han surgido a lo largo de la historia se han visto obligados a ser resueltos a través del proceso judicial y a que los Jueces y Magistrados tengan potestad jurisdiccional sobre ellos. Es por esto, que el proceso judicial se ha visto caracterizado por una gran lentitud debido a la alta demanda, además es especialmente distinguido por el elevado coste económico que supone.

Es por esto por lo que la Unión Europea, a partir de los años 70, empezó a introducir los denominados Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (en adelante, MASC) como un sistema de mejora en el acceso a la justicia, con el objetivo de llegar a una solución más eficaz de los conflictos planteados.

Es verdad que, en un principio, los MASC fueron concebidos como “mecanismos de resolución de conflictos ajenos a los Tribunales de Justicia o, en todo caso, ajenos a los métodos judiciales tradicionales”²³, pero hoy en día, estos métodos son planteados como procedimientos complementarios, no como alternativos, que ayudan a completar la resolución judicial.

²³ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, pág. 38.

En Europa, las primeras experiencias a cerca del uso de los MASC surgieron en Reino Unido como “prácticas mediadoras experimentales, y, una vez comprobadas sus ventajas, los tribunales empezaron a fomentar su utilización y, finalmente, se dotaron de respaldo legal”²⁴.

Hoy en día, es notable la importancia que tienen a la hora de solucionar un conflicto, ya sea laboral, mercantil o de familia, debido a que, situándonos en el ámbito de los conflictos que surgen en el trabajo, todo ellos son primero tratados por este procedimiento.

Para explicar correctamente la mediación, una definición conveniente es aquella que nos indica que este procedimiento es “no adversarial en el que un tercero neutral que no tiene poder sobre las partes ayuda a estas a que en forma cooperativa encuentren un punto de armonía en el conflicto”²⁵.

Entonces, podemos definir este concepto como “la intervención en una disputa o negociación de un tercero competente e imparcial, aceptado por las partes, que carece de poder de decisión y que les ayuda a alcanzar voluntariamente su propio arreglo extrajudicial, garantizando la confidencialidad”²⁶.

Dentro del ámbito laboral, la mediación trata problemas que ocurren en el ámbito del trabajo, incluso, este procedimiento puede ser utilizado para solucionar conflictos que en un futuro puedan convertirse en un inconveniente para alguna de las partes.

2.2 CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN

Como es evidente, las principales características o sucesos que tienen que aparecer para que se dé el proceso de mediación son: la existencia de un conflicto y dos o más partes enfrentadas. Además de estas dos premisas básicas, también tenemos que contar con el mediador para llevar a cabo su función.

²⁴ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, pág. 41.

²⁵ PÉREZ SANTANA, M.A., “Mediación como método de solución de conflictos” en GARCÍA ORTEGA, A.L. Y PÉREZ SANTANA, M.A., *Manuales de Derecho Procesal*, Ciudad de México, 2019, pág. 53.

²⁶ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, pág. 70.

No obstante, al profundizar en los conceptos básicos del proceso, podemos identificar características que lo distinguen de los demás mecanismos de resolución extrajudicial de conflictos, además de percibir los principios fundamentales que garantizan una intervención eficiente.

La primera de las características de la mediación es la voluntariedad de las partes. En España, es clave la libre decisión de las partes para llevar a cabo un acto de mediación.

A pesar de excluir el ámbito laboral, el artículo cuarto de la Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia, expone el principio de autonomía privada en el desarrollo de los medios adecuados de solución de controversias. En él explica que las partes tienen la libertad de negociar o llegar a acuerdos sobre sus derechos e intereses mediante estos medios, siempre que lo pactado no vaya en contra de la ley, la buena fe o el orden público

Este proceso, a no ser que se haya pactado su obligatoriedad anteriormente, es completamente voluntario. Con la ayuda de un tercero, las partes intentan solucionar los problemas que les enfrentan, debido a las propuestas y consejos que el mediador les proporciona y llegando así a un acuerdo. Es en la mediación donde “se buscan soluciones razonadas, que luego las partes deben aceptar”²⁷.

Además, la voluntariedad va a seguir vigente durante todo el procedimiento “manifestada en cuanto las partes e incluso el mediador, pueden decidir abandonar cuando consideren oportuno el procedimiento de mediación”²⁸. Igualmente, esta característica también es aplicable “a la hora de formular o construir sus acuerdos al final del procedimiento, momento en el que pueden finalizar el procedimiento sin acuerdo, o en caso de consecución, no firmarlo por los motivos que estime oportuno”²⁹.

²⁷ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos*, Valencia, 2021, pág. 20.

²⁸ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, pág. 89.

²⁹ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, pág. 90.

Este es, según algunos expertos, uno de los puntos débiles de la mediación debido a “que la aceptación de la última propuesta del mediador depende siempre de la estricta decisión de las partes”³⁰.

La confidencialidad es otra de las principales características de este proceso. Se dota de confidencial la información del conflicto que se trata, tanto el contenido de este, como las partes que participan.

Sin embargo, en la persona que más recae este aspecto es en el mediador. Es este quien tendrá que acordar con las partes la información que debe ser tratada con el otro y, por otro lado, los datos que le serán prohibidos compartir. Los mediadores deben “preservar la confidencialidad, de modo que se debe garantizar que, salvo acuerdo de las partes, o supuestos excepcionales, no tengan que participar en un proceso posterior que pueda derivar si no se llega al acuerdo”³¹. Además, tampoco las partes podrán divulgar fuera del proceso cualquier declaración o información que el contrario realice.

Esta característica es importante para ayudar a reforzar la confianza en el proceso, de tal manera que las partes puedan expresarse con sinceridad y a la vez, hablar sin temer a represalias o inconveniencias durante el proceso. Además que, asegura el derecho a la privacidad de la persona trabajadora y de la empresa.

Por otra parte, tenemos la flexibilidad del proceso de mediación. Este procedimiento, al no ser un procedimiento intrajudicial, puede ser más comprensivo, lo que nos lleva a que sea un método flexible. Es importante recalcar que, no estamos diciendo que “no haya que seguir en ambas todas las fases de la mediación, una por una y dedicándoles el tiempo necesario”³².

³⁰ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos*, Valencia, 2021, pág. 48.

³¹ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos*, Valencia, 2021, pág. 51.

³² FERNANDEZ-DELGADO REVERTE, D., TERRER MOTA, G., “Experiencias en mediación intrajudicial en temas de familia y búsquedas de diferencias con la mediación extrajudicial. Técnicas más destacadas empleadas.”, en Avilés Hernández, M. y García Longoria y Serrano, M.P. (Coord.), *La mediación como clave para la resolución pacífica del conflicto*, Valencia, 2021, pág. 223.

Para la correcta función del procedimiento y llegar a un resultado beneficioso para los afectados, todas las directrices deben ser llevadas a cabo, pero estas serán menos rigurosas y más indulgentes con las partes.

Centrándonos en los dos principios más importantes de la mediación, en primer lugar debemos mencionar el enfoque que tiene este recurso hacia las disputas.

Este proceso visualiza los conflictos, ya sean laborales o de cualquier otro tipo, como algo beneficioso para ambas partes. El enfoque de este procedimiento es clave a la hora de solucionar los conflictos que en él se apoyan, debido a que es un método que tiene una perspectiva del enfrentamiento como algo positivo en las relaciones laborales. En lugar de ver a este como algo negativo, que pueda desgastar la relación en el trabajo, lo visualiza como una oportunidad de construir de nuevo la confianza perdida entre las partes.

Igualmente, en segundo lugar, la mediación parte de un principio de respeto mutuo, tanto entre las partes, como del mediador. Este ambiente se fomenta cuando existe una escucha activa, sin juzgar y haciendo sentir a la persona valorada.

Este tiene gran relevancia debido a que, además de hacer sentir segura a ambas partes, supone un fuerte factor a la hora de afianzar las decisiones tomadas durante el proceso y a su vez, sean estas perduren en el tiempo.

2.3 VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN

Este recurso es especialmente beneficioso para los conflictos cuando se intenta evitar el procedimiento judicial. Hay incluso algunos expertos que nos dicen que “es preciso sustituir la utilización mayoritaria de la conciliación por la mediación o, al menos, poner a disposición de las partes ambos sistemas para descongestionar el sistema judicial”³³.

³³ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos*, Valencia, 2021, pág. 68.

Desde un punto de vista temporal, este procedimiento “tendrá una duración menor por cuanto que las sesiones suelen concentrarse en pocos días y celebrarse en el menor tiempo posible”³⁴.

Es normal que cuando un conflicto se prologa en el tiempo, se intensifique y sea más complicado de solucionar. En cambio, con la rápida intervención de la mediación, podemos atender el problema desde su raíz, además “evitando, por otra parte, que las controversias puedan afectar al resto de la plantilla, y reduciendo costes de la gestión de la plantilla e incluso evitando la responsabilidad de la empresa en el supuesto de que los conflictos perjudiquen la salud de los trabajadores”³⁵.

Con esta también se evitan los efectos perjudiciales en un trabajador de la empresa que pueda sufrir de estrés u otros problemas psicológicos. Así mismo, al ser más rápido el camino hacia la solución, cuando se trata de un conflicto laboral por una cuestión económica, la recepción de esta remuneración se percibirá antes.

Desde un punto de vista económico, la mediación también resulta notablemente beneficiosa. En esta, el único gasto con el que nos solemos encontrar es “a los honorarios de los mediadores o, en su caso, la obligatoriedad de acudir con abogado”³⁶. Sin embargo, en el juicio nos encontraremos frente múltiples desembolsos, al compensar económicamente a los abogados, procuradores, o incluso a los peritos que intervienen en el juicio.

Por lo tanto, la escasa onerosidad que ofrece la mediación la convierte en una ventaja crucial cuando se procede a elegir este proceso.

Por último, de manera personal, la mediación supone una manera de solucionar el conflicto de manera pacífica y colaborativa, debido a que se “requiere para la resolución del conflicto la voluntad apaciguadora de las partes, de manera que

³⁴ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, pág. 168.

³⁵ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos*, Valencia, 2021, pág. 68

³⁶ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, pág. 168.

sean ellas mismas las que cooperen de manera activa para la consecución de una solución amistosa de manera libre y voluntaria”³⁷.

Al ser un proceso colaborativo y voluntario, las partes quedan satisfechas con la solución de conflictos, ya que les hace sentir que el resultado es justo y equitativo para ambas, en lugar de percibirlo como una decisión externa.

2.4 LA MEDIACIÓN COMO CIENCIA

Existen profesionales que consideran que, para conseguir una evolución y una consolidación estable, este proceso debe entenderse visualizándolo como una ciencia equiparable con la psicología o el derecho.

Para comenzar, es preciso definir lo que es una ciencia: “Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente”³⁸.

La ciencia de la mediación no está en creación, es un hecho en constante evolución que necesita un reconocimiento por parte de la sociedad. No podemos obviar que, cada vez que pensamos en una ciencia, pensamos en el objeto de estudio de esta, al igual que pasa cuando pensamos en este recurso como ciencia, en el cual “el objeto de estudio de la ciencia de la mediación es lo que diferencia los trabajos científicos alrededor del mismo, debido a que tienen un fin definido, y dos alcances comunes a otras ciencias, la búsqueda de conocimiento básico y de conocimiento de aplicación, mediante técnicas específicas”³⁹.

El objeto de estudio de esta depende de una relación entre personas que “se basa en condicionantes que limitan dicho vínculo, como es que exista

³⁷ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, pág. 169.

³⁸ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.8 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [10 de febrero].

³⁹ SAÉNZ, K., “La epistemología de la ciencia de la mediación”, en J. G., PESQUEIRA LEAL, J., (Coord.) y GORJÓN, F. (Coord.), *La ciencia de la mediación*, México D.F., 2015, pág. 52.

inicialmente un conflicto entre las partes que dificulte la continuación armónica de la relación, y una dificultad para superar dicho conflicto”⁴⁰.

Por lo tanto, podemos definir el campo de investigación de este proceso como “la transición de las relaciones humanas conflictivas a relaciones armoniosas mediante la intervención de un mediador”⁴¹.

Para el análisis de la mediación considerada una ciencia, debemos tener en cuenta diversas dimensiones que nos ayudan a sostener esta afirmación.

En primer lugar, la mediación, al igual que el arbitraje y la conciliación, son mecanismos alternos de solución de conflictos, los cuales se guían de “una serie de pasos o secuencias lógicas de acción en un plano operacional, y en la aplicación racional de técnicas que pretenden resolver un conflicto y que se adaptan según él, diseñadas para lograr que las partes se comuniquen y resuelvan su problema”⁴². Esto es, sin lugar a duda, una de las razones por las que son tan resolutivas y determinantes a la hora de solucionar una disputa, aun así, carece de autonomía propia y siempre va ligada a otras ciencias, como al derecho.

Otra de las dimensiones a valorar es analizar a la mediación como profesión. Actualmente, esta actúa para dar cobertura a una necesidad social, “esto en razón de analizar el génesis de profesiones como la medicina o la abogacía, y la generación de un conocimiento especializado, para ello se requiere que este conocimiento se derive de una cierta actividad realizada por algunos sujetos en lo particular”⁴³. En este caso, la sujetos que realizan la mediación son los mediadores, los cuales han creado ideas, conceptos y teorías alrededor de esta, que emergen debido a esa necesidad social.

Por lo tanto, todos estos conceptos que se originan por una carencia social específica, van evolucionando y cambiando a medida que estas mismas urgencias

⁴⁰ SAÉNZ, K., “La epistemología de la ciencia de la mediación”, en PESQUEIRA LEAL, J., y GORJÓN, F. (Coord.), *La ciencia de la mediación*, México D.F., 2015, pág. 50.

⁴¹ SAÉNZ, K., “La epistemología de la ciencia de la mediación”, ... ob. cit. pág. 51.

⁴² GORJÓN, F., “De la instrumentalización a la cientificidad de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos” ... ob. cit. pág. 9.

⁴³ GORJÓN, F., “De la instrumentalización a la cientificidad de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos” ... ob. cit. pág. 11.

de la sociedad se van transformando, en consecuencia, “el conocimiento profesional es un conocimiento experto en un campo científico y técnico que aborda y propone soluciones a problemas que un campo particular plantea”⁴⁴.

La última de estas dimensiones es la idea de estudiar, observar, entender, explicar y probar las consecuencias de la instrumentalización de la mediación y de los demás MASC. Para llegar al objetivo del proceso, “tuvieron que aplicarse métodos y técnicas específicas que de igual manera se adaptaron y transformaron, que aunque su objetivo es lograr el acuerdo y solución del conflicto, este último nunca es el mismo o guarda los mismos elementos”⁴⁵.

Es decir, el resultado de cada procedimiento no es igual siempre que se emplea, esto lo hace distinto a otras ciencias, las cuales siempre llegan a una misma solución. Por lo tanto, cada uno de estos genera numerosas hipótesis y variables lo que resulta en teorías y leyes que hacen evolucionar la mediación.

⁴⁴ GORJÓN, F., “De la instrumentalización a la científicidad de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos” ... ob. cit. pág. 11.

⁴⁵ GORJÓN, F., “De la instrumentalización a la científicidad de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos” ... ob. cit. pág. 12.

CAPÍTULO 3. LA PROFESIÓN DEL MEDIADOR

Desde el principio de la historia, los mediadores han tenido un papel imprescindible a la hora de solucionar disputas entre ciudadanos. En la Antigua Grecia, se encontraba la figura del “synteresis”,⁴⁶ que intentaba mediar para llegar a soluciones equitativas entre las partes. También podemos destacar los “judices pacis” (jueces de paz) de la Antigua Roma que se trataban de grupos de individuos designados para mediar en juicios de disputas civiles.

También Confucio, reconocido filósofo chino cuya doctrina recibió el nombre de confucianismo, abogaba por la armonía social y promovía la resolución de conflictos a través del diálogo y la negociación⁴⁷, lo cual desarrollo una serie de pasos para la mediación.

Según la Directiva 2008/52/CE define en su artículo 3 al mediador como “todo tercero a quien se pida que lleve a cabo una mediación de forma eficaz, imparcial y competente, independientemente de su denominación o profesión en el Estado miembro en cuestión y del modo en que haya sido designado o se le haya solicitado que lleve a cabo la mediación”.

Ante esto, se nos plantea la pregunta de quién puede ser mediador. El Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes de España⁴⁸, nos indica que pueden ser todas la personas físicas que se hallen en pleno ejercicio de sus derechos civiles siempre que la legislación aplicable a su profesión no se lo prohíba. Por otra parte, las personas jurídicas que se dediquen a la mediación deberán designar para su ejercicio a una persona física que reúna los requisitos previstos en la Ley.

Para obtener el título de mediador, el gobierno de España⁴⁹ señala distintos requisitos. En primer lugar, el mediador deberá estar en posesión de título oficial

⁴⁶ Disponible en: <https://eimediacion.edu.es/ser-mediador/historia-de-la-mediacion/> [Última visita: 09/03/2025]

⁴⁷ Disponible en: <https://eimediacion.edu.es/ser-mediador/historia-de-la-mediacion/> [Última visita: 09/03/2025]

⁴⁸ Disponible en: <https://www.mjusticia.gob.es/es/ciudadania/registros/mediadores-instituciones> [Última visita: 10/03/2025]

⁴⁹ Disponible en: <https://www.mjusticia.gob.es/es/ciudadania/registros/mediadores-instituciones> [Última visita: 11/03/2025]

universitario o de formación profesional superior, además de contar con formación específica para ejercer la mediación, que se adquirirá mediante la realización de uno o varios cursos específicos impartidos por instituciones debidamente acreditadas, que tendrán validez para el ejercicio de la actividad mediadora en cualquier parte del territorio nacional.

Y, en segundo lugar, el mediador deberá suscribir un seguro o garantía equivalente que cubra la responsabilidad civil derivada de su actuación en los conflictos en que intervenga.

Aun así, muchos expertos indican que los mediadores deben poseer un doble conocimiento, en el sentido que “deben poseerlo en la materia objeto de la controversia, en este caso, en el ámbito del desarrollo de las relaciones laborales; pero, por otro lado, también en los modelos de negociación a los efectos de conducir el procedimiento y conseguir la solución de los conflictos planteados. Es decir, asimismo los letrados o mediadores deben estar formados en habilidades comunicativas y de negociación”⁵⁰

3.1 EL PODER DEL MEDIADOR

Habitualmente, en la mediación, el poder ha sido analizado en función de la relación existente entre las partes, de tal forma que permite al mediador identificar cuál de ellas ejerce una mayor influencia y cómo reacciona la otra a la situación. Sin embargo, en este trabajo hemos querido explorar y abordar el poder de la mediación desde el enfoque del mediador.

Desde el principio del proceso, el mediador toma irrenunciablemente el poder, ya que “pasa a formar parte de una interacción humana, ya no son dos en el proceso, sino tres los involucrados”⁵¹. Al comienzo, el mediador asume la autoridad sobre las partes al mostrar control sobre el procedimiento, evidenciándolo a través de palabras, que reflejan su conocimiento y manejo del

⁵⁰ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos...* ob. cit. pág. 52.

⁵¹ SAÉNZ, K. y GORJÓN, F., “Aproximación a la naturaleza del poder y su influencia en el mediador en procesos de mediación”, en CABELLO TIJERINA, P.A., (Coord.), *La multidisciplinariedad de la mediación y sus ámbitos de aplicación*, México D.F., 2015, pág. 19.

proceso, el cual las partes desconocen. Es por esto que desde este momento, el mediador ya está ejerciendo su fuente de poder y “las partes entonces pasan a ser dominados por su conocimiento y control de cada situación dentro del proceso de mediación”⁵².

Seguidamente, cuando las partes argumentan sus posiciones e intereses, el mediador sigue ejerciendo el poder debido a que tiene “el control del orden de exposición, aun cuando tenga el deseo de mantener la neutralidad”⁵³, ya que, inevitablemente, el mediador tiene esta autoridad cuando decide a quién darle primero la palabra.

Lo mismo sucede con el tiempo, el mediador es el único que tiene control sobre la duración que tienen las partes para argumentar, al ser influenciado por “el poder carismático de alguna de las partes, que lleve a aumentar su tiempo de explosión”⁵⁴.

Otra fuente de poder del mediador es la autoridad, ya que, durante el tiempo que interactúa con las partes, se convierte en la figura que dirige el proceso. Lo más relevante es que esta autoridad le es otorgada voluntariamente por las partes, quienes delegan en él su capacidad de decidir sobre ciertos aspectos de sus vidas y su futuro durante la mediación. Sin embargo, esta autoridad no solo proviene de la cesión de las partes, sino que también está “avalada por el organismo que sustenta y soporta administrativamente la mediación”⁵⁵.

A pesar de que el mediador debe ser autoritario en lo que guiar el proceso se refiere, este debe ser flexible a las distintas características que se enfrenta en cada procedimiento.

⁵² SAÉNZ, K. y GORJÓN, F., “Aproximación a la naturaleza del poder y su influencia en el mediador en procesos de mediación”, en CABELLO TIJERINA, P.A., (Coord.) ... ob. cit. pág. 19.

⁵³ SAÉNZ, K. y GORJÓN, F., “Aproximación a la naturaleza del poder y su influencia en el mediador en procesos de mediación”, en CABELLO TIJERINA, P.A., (Coord.) ... ob. cit. pág. 19.

⁵⁴ SAÉNZ, K. y GORJÓN, F., “Aproximación a la naturaleza del poder y su influencia en el mediador en procesos de mediación”, en CABELLO TIJERINA, P.A., (Coord.) ... ob. cit. pág. 20.

⁵⁵ SAÉNZ, K. y GORJÓN, F., “Aproximación a la naturaleza del poder y su influencia en el mediador en procesos de mediación”, en CABELLO TIJERINA, P.A., (Coord.) ... ob. cit. pág. 21.

Los ciudadanos, una vez deciden predisponerse al sometimiento de la mediación, tienen que ser respetuosos con la celebración de una sucesión de actos⁵⁶, en los cuales tendrá poder y autoridad el mediador de llevarlos a cabo, sin embargo, esto no queda pervertido por la complementaria flexibilidad⁵⁷, característica a su vez del proceso. Así mismo, cada vez que se lleva a cabo este recurso de solución de conflictos extrajudiciales, a pesar de ser “único (en su formalidad extrínseca) puede dar lugar a tantas variables cuántas sean las creativas, perspicaces, innovadoras, disruptivas y sorprendentes fórmulas (o soluciones) de reparación negociada que puedan plantearse”⁵⁸.

Por todo lo que hemos mencionado, es de gran importancia que los mediadores dominen herramientas psicológicas y psicosociales para el buen funcionamiento del proceso, pero además es necesario que estos conozcan la naturaleza del poder y tomen en consideración que en cada etapa de la mediación son parte activa entre las partes, teniendo que ser conscientes de su propia percepción y acción del proceso⁵⁹.

3.2 HABILIDADES COMUNICATIVAS DEL MEDIADOR

Algo que tiene que tener muy presente el mediador a la hora de llevar a cabo un mecanismo de resolución de conflictos es su comunicación, la cual le va a permitir destacar sus aptitudes y manejar el proceso de forma más eficiente. Es por esto, que debe saber cómo utilizar e interpelar los tipos de comunicación que va a llevar a cabo durante la mediación.

Las habilidades comunicativas son fundamentales para afianzar las relaciones en los diferentes escenarios de actuación, por lo que es imprescindible que el mediador “por medio del lenguaje logre desarrollar suficientes habilidades

⁵⁶ CALAZA LOPEZ, S., “La mediación: concepto, naturaleza, origen, evolución, filosofía, finalidad, fortalezas, debilidades, principios y garantías”, en DÍAZ MARTÍNEZ, M., (Coord.), *Mediación y medios alternativos de resolución de conflictos*, Madrid, 2024, pág. 82.

⁵⁷ CALAZA LOPEZ, S., “La mediación: concepto, naturaleza, origen, evolución, filosofía, finalidad, fortalezas, debilidades, principios y garantías” ... ob. cit. pág. 83.

⁵⁸ CALAZA LOPEZ, S., “La mediación: concepto, naturaleza, origen, evolución, filosofía, finalidad, fortalezas, debilidades, principios y garantías” ... ob. cit. pág. 83.

⁵⁹ SAÉNZ, K. y GORJÓN, F., “Aproximación a la naturaleza del poder y su influencia en el mediador en procesos de mediación”, en CABELLO TIJERINA, P.A., (Coord.) ... ob. cit. págs. 21 y 22.

comunicativas que le permita saber aplicar las técnicas de la comunicación durante el proceso de mediación”⁶⁰.

Una de las principales capacidades que debe tener es la escucha activa. Dentro del proceso de comunicación, la escucha es una habilidad fundamental para establecer y mantener relaciones.

Cuando el mediador escucha a las partes le ayuda a conocer sus versiones, pero además aprende, ayuda, consola y entiende a ambas. Le permite conectarse “con las partes, tratando de escuchar para comprender el mensaje, haciendo contacto visual con la parte, y tratando de escuchar de forma activa, clarificando hechos”⁶¹.

Esta habilidad permite al mediador identificar el sentimiento de las partes por medio de preguntas “para que las partes se sientan comprendidas y escuchadas entre sí”⁶². A partir de aquí, al mediador le sirve para llegar a conclusiones y poder alcanzar un acuerdo justo para ambos.

En segundo lugar, algo que tiene que tener muy presente durante el proceso es la empatía. Deben ser empáticos y requerir de la habilidad y de la sensibilidad de tener presentes las emociones, sentimientos y necesidades de los demás “sin que esto represente que el mediador tenga que estar a favor o de acuerdo con algunas de las partes”⁶³.

Con la empatía además consigue “generar ese ambiente de confianza para que los mediados puedan hablar y decir su sentir sobre un determinado hecho o hechos, logrando con eso que el mediador pueda obtener información suficiente para comprender la situación de ambos”⁶⁴. Este sentimiento se genera en las

⁶⁰ SANDOVAL SALAZAR, R. T., “Habilidades comunicativas en el mediador”, en GORJÓN GÓMEZ, F., VERA CARRERA, J., (Coord.), *La profesión de la mediación*, Ciudad de México, 2021, pág. 124.

⁶¹ SANDOVAL SALAZAR, R. T., “Habilidades comunicativas en el mediador” ... ob. cit. pág. 125.

⁶² SANDOVAL SALAZAR, R. T., “Habilidades comunicativas en el mediador” ... ob. cit. pág. 125.

⁶³ SANDOVAL SALAZAR, R. T., “Habilidades comunicativas en el mediador” ... ob. cit. pág. 126.

⁶⁴ SANDOVAL SALAZAR, R. T., “Habilidades comunicativas en el mediador” ... ob. cit. pág. 127.

partes al sentirse comprendidos y validados en sus emociones y sentimientos, y permite una comunicación auténtica entre todos los individuos que participan en el proceso, incluido el mediador.

Por último, otra habilidad que se debe conocer y aplicar es la comunicación asertiva. Este tipo de comunicación se caracteriza por la habilidad de expresar, tanto las ideas, sentimientos y necesidades, de manera clara, respetuosa y sin ningún tipo de agresividad. Es una forma de encontrar un equilibrio entre manifestar tus pensamientos sin vulnerar los de los demás.

El objetivo del mediador al aplicar esta habilidad es la de encontrar el bienestar entre las partes al conocer que “nadie está por encima de nadie, que todos somos merecedores de ser respetados y respetar a los demás”⁶⁵, sin juzgar a la persona por los valores o intereses que tengan.

El mediador debe buscar por medio de la asertividad que las partes sean capaces de entenderse, aceptarse y respetar la manera de ser, de pensar y los intereses y los valores de cada uno.

Por todo esto, las habilidades comunicativas forman parte de los pilares fundamentales a la hora de llevar a cabo un proceso de mediación, que facilitan el entendimiento entre el mediador y las partes y proporcionan un espacio de diálogo seguro, respetuoso y fiable para los afectados.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL MEDIADOR

Para la correcta ejecución del proceso de mediación, el mediador debe tener unas características esenciales. Este debe ser hábil, imparcial y confidencial.

En primer lugar, la habilidad en el mediador, como ya hemos visto anteriormente, es fundamental para que este sepa controlar el entorno entre las partes. Siendo hábil, tanto con la palabra como con los conocimientos que ya posee, podrá conducir con habilidad al consenso, facilitando así el acuerdo entre ellas.

⁶⁵ SANDOVAL SALAZAR, R. T., “Habilidades comunicativas en el mediador” ... ob. cit. pág. 129.

La habilidad surge cuando implementa algunos de los recursos mencionados en el anterior punto, la escucha activa, la empatía y la asertividad.

Pero además, el mediador demostrará su capacidad de negociación ayudando a los involucrados en la mediación a encontrar puntos en común, y guiando a las partes en el correcto manejo de sus emociones, controlando momentos de tensión y ayudándoles a gestionarlas.

En segundo lugar, los mediadores deben ser caracterizados por la imparcialidad, no pudiendo tener ningún interés en el conflicto en el que median.

Ser un mediador imparcial significa mantener una visión neutral frente a las partes y al conflicto, sin que pueda haber ningún tipo de favoritismo o inclinación hacia alguna de ellas.

La función esencial de este es la conducción del proceso “sin interferir en la voluntad de las partes”⁶⁶. En el caso que el mediador tenga algún interés en el objeto de la discusión, “no podrá aceptar la dirección del proceso, al igual que iniciado este, si descubriese esta situación, tendrá que abandonarlo”⁶⁷.

Esta característica garantiza que la ejecución del proceso sea justa, equilibrada y confiable para ambas partes. Cuando las partes reciben un trato imparcial por parte del mediador, confían en este y en que el proceso será equitativo, haciendo que estén dispuestas a colaborar.

Por último, una de las características más importantes que debe poseer esta figura es la confidencialidad. La Directiva Europea 2008/52/CE, en su artículo 7, recalca la importancia de esto: “Dado que la mediación debe efectuarse de manera que se preserve la confidencialidad, los Estados miembros garantizarán, salvo acuerdo contrario de las partes, que ni los mediadores ni las personas que participan en la administración del procedimiento de mediación estén obligados a declarar, en un proceso judicial civil o mercantil o en un arbitraje, sobre la

⁶⁶ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos...* ob. cit. pág. 49.

⁶⁷ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos...* ob. cit. pág. 49.

información derivada de un procedimiento de mediación o relacionada con dicho proceso”.

Se recalca que, salvo obligación legal, “ninguna información revelada confidencialmente a los mediadores por una de las partes se revelará a las otras partes sin su permiso”⁶⁸.

Por esto, la importancia de esta característica va más allá de un acuerdo entre las partes, integra uno de los pilares fundamentales de la mediación, al fomentar un entorno seguro y fiable, donde las partes pueden expresarse y dialogar con la seguridad de que nada de eso sea utilizado en su contra fuera del proceso.

3.4 OTROS SUJETOS EN LA MEDIACIÓN

Como es razonable, los sujetos más importantes de la mediación son las partes y el mediador, quien participa y se involucra para que estas lleguen a un consenso agradable para ambas.

Es cierto que muchos investigadores no consideran que el mediador intervenga en el proceso, debido a que, a su parecer, el concepto de intervención surge cuando una persona tiene poder sobre las demás para imponer su ideología u opinión. Sin embargo, la propia Real Academia de la Lengua Española, utiliza la palabra “mediación” como sinónimo de “intervención”, por lo que nosotros entendemos que quien ejerce este proceso a la vez realiza la función de intervenir.

Además de estos, existen más sujetos que participan a la hora de llevar a cabo un proceso de mediación.

En primer lugar, tenemos a la Inspección de Trabajo, la cual es responsable de “funciones relacionadas en mayor o menor intensidad con la resolución del conflicto tanto de tipo preventivo (función de vigilancia del cumplimiento de la legislación y de asesoramiento), de naturaleza coadyuvante (emisión de informes), de intervención directa formal e informal, y de conciliación, mediación

⁶⁸ BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos...* ob. cit. pág. 51.

y arbitraje en conflictos y huelgas cuando su intervención sea aceptada por las partes”⁶⁹.

Sin embargo, esta figura es más habitual cuando se trata de conflictos colectivos, aunque también puede ser exigida en los de naturaleza individual.

Por otra parte, otros sujetos que pueden realizar funciones relacionadas a la solución extrajudicial del conflicto son el juez y el Letrado de la Administración de Justicia, una vez el asunto está judicializado, aunque “propiamente no se trataría en ninguno de los dos casos de una auténtica labor mediadora puesto que ambos tienen conexión con el procedimiento judicial al que el conflicto se refiere a no ser que se articulara procesalmente de forma tal que aquel que realiza la función de conciliación fuera ajeno al procedimiento”⁷⁰. Cuando el juez y el Letrado de la Administración de Justicia participan activamente en la mediación intrajudicial dentro del proceso animando a las partes a encontrar una solución, “están realizando gestiones procesales para la resolución extrajudicial del conflicto y no una mediación en la que, por definición, el tercero interviniente carece de poder de decisión en cualquiera de los aspectos que el conflicto pueda presentar”⁷¹.

Por lo tanto, aunque estos no participen en la mediación previa al proceso judicial, son sujetos que intervienen en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Por último, tenemos la figura de los abogados y los asesores legales. Si bien, su participación es opcional, las partes pueden acudir a la mediación con ellos si así lo prefieren, aunque es cierto, que algunas mediaciones en las que se tratan temas de menores o derechos fundamentales, es muy recomendable acudir con asesoramiento legal.

La Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, sostiene, en su artículo 13, que la asistencia de los abogados de las partes a

⁶⁹ GARCÍA ÁLVAREZ, R., *El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo*, Madrid, 2015, pág. 14.

⁷⁰ GARCÍA ÁLVAREZ, R., *El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo*, Madrid, 2015, pág. 14.

⁷¹ GARCÍA ÁLVAREZ, R., *El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo*, Madrid, 2015, pág. 15.

cada una de las sesiones de mediación, de haber varias, será consensuada con las partes y el mediador y su inasistencia a alguna de ellas no invalidará el procedimiento de mediación cuando así se haya acordado.

En conclusión, a pesar de que las partes y el mediador son las figuras principales de la mediación, existen otros sujetos que, participando en esta o no, influyen en la resolución del conflicto, haciendo así que la mediación sea un proceso flexible en el cual, varios individuos ayudan a encontrar un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

CONCLUSIONES

- I. Actualmente, en España no existe una legislación que proteja o regule la mediación laboral. A pesar de esto, es cierto que existe la Ley Orgánica 1/2025, de 2 de enero, de medidas en materia de eficiencia del Servicio Público de Justicia, pero en esta podemos observar que solo la garantiza y normaliza para las controversias civiles y mercantiles, al igual que Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Sin embargo, y a pesar de que cada comunidad autónoma posee su propio organismo que se encarga de la mediación laboral, nosotros pensamos que se debería realizar una legislación más desarrollada para fomentar la protección de los trabajadores y las empresas en relación con la mediación laboral.

También, si esto se lleva a cabo, aclararía los derechos de cada individuo al recurrir a un mecanismo de resolución de conflictos, y además, fomentaría las relaciones laborales más sanas y consolidadas.

- II. Incluir en todos los convenios colectivos la obligación de acudir a la mediación laboral cuando surge un conflicto en las relaciones de trabajo supondría, a nuestro parecer, un gran avance a la hora de mejorar el ambiente laboral.

A pesar de que esta obligación hoy en día no es existente, la fundación ORECLA en su página web, explica que aunque el convenio colectivo no establezca el sometimiento al este, la fundación puede conocer los conflictos de aquellas personas que así lo decidan.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, al tener este derecho plasmado en el convenio colectivo, las controversias serían más sencillas de resolver y establecería una seguridad para todos los trabajadores, que se asegurarían tener una oportunidad para reparar los enfrentamientos.

- III. Promover la mediación dentro de las empresas de más de 50 trabajadores jugaría un papel clave dentro de la resolución de conflictos laborales.

La mediación preventiva en las empresas podría actuar como un detector de señales de desacuerdo o malestar entre los trabajadores y esto nos permitiría actuar con rapidez para erradicar el problema.

Si las empresas apostaran por un método de mediación dentro de los propios centros de trabajo, esto se traduciría en una relación laboral más sana, basada en la confianza, la comunicación y la escucha activa, en la cual los trabajadores se sentirían valorados y respetados a la hora de expresar sus sentimientos cuando existan elementos en la empresa que no sean efectivos.

- IV. Además de que las empresas establezcan una mediación preventiva, pensamos que sería muy beneficioso promover la figura del mediador dentro de la empresa. Se podría beneficiar económicamente a uno de los trabajadores de la empresa para que actúe como conciliador antes de llevar a cabo una mediación preventiva dentro del centro.

Este sería fundamental para auxiliar a las partes antes de que el problema empeore. Además, al ser un empleado más de la empresa, tendría la ventaja de conocer el entorno específico de la empresa y a sus trabajadores, siempre y cuando esto no suponga un problema para su neutralidad.

Sería conveniente que para su implantación el Estado incentivara a los centros de trabajo que lo establezcan con bonificaciones, especialmente si la empresa le ofrece formación específica para el buen desarrollo de la mediación preventiva en la compañía.

- V. Es fundamental que se destinen más recursos a los organismos autonómicos de mediación laboral. Se deberían destinar tanto recursos humanos: con más personal al que se pueda recurrir; como tecnológicos: ofreciendo la mediación de manera online a aquellas personas con difícil acceso a este recurso; pero sobre todo, nosotros consideramos que deberían destinarse más recursos económicos.

En nuestra opinión, dotar a estos organismos de más financiación pública ayudaría a mejorar los servicios que estos ofrecen, a la vez que su infraestructura. También, fomentaría una formación continua de los mediadores, lo que ayudaría a que tengan una capacidad operativa más amplia y a mejorar su evaluación y seguimiento en cada caso de controversia.

- VI. Otro concepto que, al llevar a cabo nuestro trabajo, hemos considerado que necesita un cambio, es la formación de los trabajadores en relación con la mediación.

La mayoría de los españoles desconocen la posibilidad de acudir a este mecanismo de resolución de conflictos como una vía alternativa y completamente voluntaria.

Tanto las empresas, como el Servicio Público de Empleo Estatal (para aquellas personas desempleadas que estén en busca de trabajo), deberían ofrecer sesiones formativas e informativas con la finalidad de los individuos que en algún momento necesiten acudir a la mediación conozcan los derechos que poseen en relación a ella y sepan cómo acceder a ella.

- VII. En el segundo capítulo de nuestro trabajo, hemos investigado sobre una teoría que trata la mediación como una ciencia.

A nuestro parecer, sería interesante que los profesionales de esta rama investigaran la mediación como una disciplina más, lo que puede ayudar a que el sector se especialice y profesionalice con una visión más técnica. También creemos que estudiar la mediación desde una perspectiva científica hará que se creen modelos teóricos y técnicas sistemáticas que podría beneficiar a su eficacia como método de resolución de conflictos. Además, la ciencia podría suponer que se introduzcan tecnologías dentro de la mediación, lo que podría suponer una mayor rapidez a la hora de resolver un conflicto.

- VIII. Sería recomendable para las empresas analizar los casos de mediación en los que se vean implicadas. Este estudio nos parece fundamental para que extraigan de los resultados del proceso de mediación unas conclusiones constructivas.

Se trata de analizar el caso para comprobar en lo que se falló internamente en la empresa, ya sea respecto a la gestión de las personas y la comunicación entre la institución y los trabajadores.

Con la información que se extraiga de este estudio se podrá mejorar las carencias que se aprecien en la cultura organizacional, y será fundamental para detectar posibles patrones repetitivos de conflictos, ayudándonos a centralizar la rehabilitación de los enfrentamientos.

BIBLIOGRAFÍA

BLÁQUEZ AGUDO, E.M., *La resolución de los conflictos laborales a través de la mediación y los derechos colaborativos*, Valencia, 2021, Editorial Tirant Lo Blanch.

CALAZA LÓPEZ, S., “La mediación: concepto, naturaleza, origen, evolución, filosofía, finalidad, fortalezas, debilidades, principios y garantías”, en DÍAZ MARTÍNEZ, M., (Coord.), *Mediación y medios alternativos de resolución de conflictos*, Madrid, 2024, págs. 69-88, Editorial Dykison

CAMACHO SOLÍS, J.I., *La negociación y el conflicto en las relaciones laborales*, Ciudad de México, 2021, Editorial Tirant Lo Blanch.

CANTERO HERMOSO, E., *La conciliación previa en laboral como forma de evitar el proceso judicial*, Valladolid, 2022, Universidad de Valladolid.

CARDONA MARTÍNEZ, G., “Los conflictos colectivos de trabajo”, en *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, núm. 102, 2000, págs. 61-88.

DÚRAN LÓPEZ, F., “Medios de solución no jurisdiccionales de los conflictos laborales: el arbitraje”, en *Revista Española de Derecho de Trabajo*, núm. 41, 1990, págs. 27-36.

FERNANDEZ-DELGADO REVERTE, D. y TERRER MOTA, G., “Experiencias en mediación intrajudicial en temas de familia y búsquedas de diferencias con la mediación extrajudicial. Técnicas más destacadas empleadas.”, en AVILÉS HERNÁNDEZ, M. y GARCÍA LONGORIA Y SERRANO, M.P. (Coord.), *La mediación como clave para la resolución pacífica del conflicto*, Valencia, 2021, págs. 215-228, Editorial Tirant Lo Blanch.

GARCÍA ÁLVAREZ, R., “El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo (I)”, en *Diario La Ley*, núm. 8499, 2015.

GARCÍA PERROTE ESCARTÍ, I., *Manual de Derecho del Trabajo*, 14ª Edición, Valencia, 2024, Editorial Tirant Lo Blanch.

GOERLICH PESET, J.M., NORES TORRES, L.E., ESTEVE SEGARRA, A., “El orden social de la jurisdicción y sus competencias” en NORES TORRES, L.E. (Dir.), *Curso de derecho procesal laboral*, 3ª edición, Valencia, 2024, págs. 33-127, Editorial Tirant Lo Blanch.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.I., *La mediación como método de resoluciones de controversias*, Valencia, 2023, Editorial Tirant Lo Blanch.

GORJÓN, F., “De la instrumentalización a la cientificidad de la mediación y de los métodos alternos de solución de conflictos” en J. G., PESQUEIRA LEAL, J., y GORJÓN, F. (Coord.), *La ciencia de la mediación*, México D.F., 2015, págs. 5-28, Editorial Tirant Lo Blanch.

LANTARÓN BARQUÍN, D., “El Organismo para la Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ORECLA): una pieza más en el mapa autonómico alternativo a la solución judicial de los conflictos laborales”, en *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, núm. 49, 1998, Consejo Andaluz de Relaciones Laborales, págs. 133-178.

ORDEÑANA GEZURAGA, I., *Las muletas del arbitraje laboral*, Valencia, 2021, Editorial Tirant Lo Blanch.

PÉREZ MARTELL, R., “Consideraciones sobre la mediación laboral en la empresa”, en *Diario La Ley*, núm. 7949, 2012.

PÉREZ SANTANA, M.A., “Mediación como método de solución de conflictos” en GARCÍA ORTEGA, A.L., PÉREZ SANTANA, M.A Y PÉREZ SANTANA, M.A., *Manuales de Derecho Procesal*, Ciudad de México, 2019, págs. 53-123, Editorial Tirant Lo Blanch.

SAÉNZ, K., “La epistemología de la ciencia de la mediación”, en J. G., PESQUEIRA LEAL, J., (Coord.) y GORJÓN, F. (Coord.), *La ciencia de la mediación*, México D.F., 2015, págs. 48-61, Editorial Tirant Lo Blanch.

SANDOVAL SALAZAR, R. T., “Habilidades comunicativas en el mediador”, en GORJÓN GÓMEZ, F., VERA CARRERA, J., (Coord.), *La profesión de la mediación*, Ciudad de México, 2021, págs. 117-137, Editorial Tirant Lo Blanch

SESMA BASTIDA, B., *Procedimientos de solución extrajudicial de conflictos laborales: marco convencional y normativo*, Tesis Doctoral de la Universidad de La Rioja, 2004, Universidad de La Rioja.

TUSET DEL PINO, P., “La celebración de la conciliación administrativa previa en el ámbito de la jurisdicción social”, en *Diario La Ley*, núm. 10239, 2023.