

La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral

Conflict Management in the Workplace: Essential Skills for Workplace Mediators

A gestão de conflitos no trabalho. Habilidades necessárias para o mediador trabalhista

Beatriz Losada Crespo

ORCID: 0009-0000-0578-3399

Ministerio de Trabajo y Economía Social de España;

Servicio Interconfederal de Mediación y Arbitraje de Madrid

Correo: blosadac@gmail.com

María José Briz Clariget

ORCID: 0000-0001-5441-7694

Universidad Católica del Uruguay

Correo: mbriz@ucu.edu.uy

Recibido: 29/09/2023

Aceptado: 16/04/2024

Resumen: El objetivo de este artículo es examinar las características propias de la gestión de conflictos en el ámbito laboral, dentro del marco del diálogo social. Mediante un relevamiento de la literatura especializada, se analizan las competencias necesarias para que el mediador laboral pueda desarrollar una gestión de conflictos de calidad. También se desarrollan las distintas técnicas que requiere la persona mediadora para ejercer su rol. Se concluye que, más allá de la utilidad concreta de cada técnica, lo más importante es que el momento de su aplicación sea oportuno. También se entiende que es fundamental la profesionalización de las personas mediadoras, quienes deben contar con habilidades como la empatía, la escucha activa, el autocontrol, la compasión, el pensamiento creativo, el lenguaje asertivo y el razonamiento crítico, así como la resiliencia y el autocuidado.

Palabras clave: gestión; relaciones laborales; conflicto laboral; competencias sociales; comunicación interpersonal.

Abstract: The aim of this article is to examine the unique characteristics of conflict management in the workplace, within the framework of social dialogue. Through a review of specialized literature, the necessary competencies for workplace mediators to facilitate quality conflict management are analyzed. Additionally, various techniques required for effective mediation are explored. It is concluded that, beyond the specific utility of each technique, the timing of their application is paramount. Moreover, the professionalization of mediators is deemed essential, as they should possess skills such as empathy, active listening, self-control, compassion, creative thinking, assertive language, and critical reasoning, alongside resilience and self-care.

Keywords: management; labor relations; labor disputes; social skills; interpersonal communication.



Resumo: O objetivo deste artigo é examinar as características próprias da gestão de conflitos na esfera trabalhista, dentro do contexto do diálogo social. Por meio de um levantamento da literatura especializada, são analisadas as competências necessárias para que o mediador trabalhista possa desenvolver uma gestão de conflitos de qualidade. Também são desenvolvidas as diferentes técnicas necessárias para que o mediador desempenhe sua função. Conclui-se que, para além da utilidade específica de cada técnica, o mais importante é que o momento da sua aplicação seja adequado. Entende-se também que é fundamental a profissionalização dos mediadores, que devem ter habilidades como empatia, escuta ativa, autocontrole, compaixão, pensamento criativo, linguagem assertiva e raciocínio crítico, assim como resiliência e autocuidado.

Palavras-chave: gestão; relações de trabalho; conflito laboral; competências sociais; comunicação interpessoal.

Introducción

Los modelos de relaciones laborales de los países democráticos son modelos basados en el diálogo social. Este es un concepto fundamental en el ámbito laboral y se refiere al proceso de negociación y cooperación entre las distintas partes involucradas en las relaciones laborales, como personas trabajadoras, empleadoras y el gobierno. Se basa en la premisa de que la colaboración y el consenso son esenciales para alcanzar soluciones equitativas y sostenibles en materia laboral. El diálogo social implica la participación activa y el intercambio de ideas, intereses y propuestas entre las partes involucradas. A través de este proceso, se busca hallar puntos de encuentro y construir acuerdos que beneficien a todas las partes y promuevan un equilibrio entre los derechos y las responsabilidades de quienes trabajan y quienes emplean.

Según Otero Campodónico (2005), “el diálogo social, en una concepción *lato sensu*, es un fenómeno que trasciende las fronteras del mundo del trabajo, es un concepto mucho más amplio, cuya aplicación puede verse cristalizada en casi cualquier ámbito que involucre temas sociales”. Agrega además que posee una característica de derecho humano y, como tal, es inherente a la persona y es válido por sí mismo, más allá de la legitimación que le otorga la normativa nacional e internacional de cada país en la materia. El mismo autor afirma que es un medio para la búsqueda de acuerdos entre diferentes partes, reconociendo el conflicto y la diferencia de intereses para, de esta manera, lograr entendimientos.

En el ámbito laboral, las organizaciones sindicales y las asociaciones empresariales desempeñan un papel fundamental en el diálogo social, ya que representan los intereses de personas trabajadoras y empresas empleadoras, respectivamente. Estas organizaciones actúan como interlocutores sociales y participan de forma activa en la negociación

colectiva, la toma de decisiones relacionadas con las condiciones laborales, la protección social y colectiva, que abarca un amplio espectro de temas laborales y sociales. Incluye la discusión de políticas públicas, la adopción de medidas para promover la igualdad de oportunidades, la seguridad y salud en el trabajo, la conciliación entre la vida laboral y personal, entre otros aspectos relevantes para las relaciones de trabajo.

Tal como afirma Quiñones (2004) al analizar el concepto de “diálogo social renovado”, este transita cuatro líneas de cambio que le permiten extender su aplicación a diferentes prácticas. La autora, en primer lugar, analiza el aspecto funcional del diálogo social, que pasa de un modelo de aplicación de viejas ordenanzas laborales para solucionar un conflicto hacia un modelo en el que se gestionan intereses de la sociedad en general y se lo aplica a través de la gestión de las necesidades de personas empresarias y personas trabajadoras en forma mejor y más eficiente.

En segundo lugar, analiza el aspecto procesal, es decir, el cómo. Se pasa de un modelo de alta institucionalización y formalización del diálogo social hacia una forma de gestionar basada en el compromiso y el concepto de corresponsabilidad de las partes en la búsqueda de soluciones a la hora de responder en forma eficiente a los conflictos generados por una sociedad cada día más cambiante.

En tercer lugar, analiza el ámbito subjetivo del diálogo social, es decir, quiénes deben participar y tener representación. Aquí se da cada vez mayor importancia a aquellos grupos de intereses que, si bien no forman parte de la mesa de gestión de los conflictos, inciden en ella. Para otros autores, como Fernández Fernández y Bajo Sanjuán (2012), este es el concepto de *stakeholders* y cada vez está más presente entre profesionales que gestionan conflictos a la hora del mapeo.

En cuarto y último lugar, Quiñones (2004) menciona el ámbito espacial de aplicación, es decir, dónde tiene lugar ese diálogo social, dado que la globalización ha generado que, como menciona la autora, “extienda las fronteras” y no esté marcado por límites geográficos, pero también menciona la interprofesionalidad necesaria dentro del diálogo social por la complejidad de los conflictos que se gestionan. En este marco, es de destacar que el conflicto ocupa un lugar central dentro del diálogo social, por lo que se hace necesario su análisis.

En el ámbito de las relaciones laborales, el conflicto ocupa una destacada posición en la estructura del ordenamiento jurídico-laboral, pues solo mediante el reconocimiento del derecho a la autotutela colectiva será factible la defensa de intereses laborales. Esto implica que, concretada la posibilidad de adoptar medidas de conflicto y, en

consecuencia, disponiendo de instrumentos de presión —como la huelga y el cierre patronal—, a través de la negociación colectiva y en la búsqueda de puntos de equilibrio entre los intereses empresariales y los de las personas trabajadoras, se generan soluciones extrajudiciales creadas por el diálogo social y que recaen en la capacidad autocompositiva de las partes en conflicto laboral (personas trabajadoras y empresas). En cualquier caso, el conflicto laboral, como conflicto humano, evidencia la necesidad de análisis y cambio como motores de transformación histórica.

A través de las herramientas de solución extrajudicial de conflictos laborales, las representaciones de personas trabajadoras y de empresas, mediante el ejercicio responsable de la autonomía colectiva, utilizan la mediación y el arbitraje para buscar soluciones negociadas a los conflictos derivados de sus relaciones, intentando evitar la judicialización del conflicto. La principal ventaja de estas herramientas es que las partes en conflicto mantienen el control sobre la más adecuada y eficiente solución y evitan que un tercero ajeno, como es el órgano judicial, sea quien tome la decisión. Solo cuando se haya agotado esta vía de solución pacífica del conflicto se podrá acudir a la jurisdicción social.

Las herramientas se definen como una verdadera oportunidad al servicio de las partes en conflicto para regular, reordenar y solucionar los conflictos laborales. En el caso del modelo bipartito, siempre existirá una tercera figura neutral, ajena al conflicto, que ayudará a las partes a poder gestionarlo. Esta figura es lo que se denomina *mediador o mediadora laboral*, que necesariamente debe contar con una profesionalización en la materia a los efectos de que su gestión sea de calidad, objeto de análisis de este artículo.

El conflicto laboral

Antes de mencionar las características del conflicto laboral en sí, es necesario hacer un breve análisis de lo que es el conflicto y las dimensiones de este.

Existen muchas definiciones del concepto de conflicto, pero es cuestionable si puede existir una única definición o debería adaptarse al ámbito en el que se presenta.

Según Lederach (2007):

Los conflictos son procesos dinámicos, no estáticos, que surgen de lo que podríamos llamar simultaneidad policrónica: múltiples personas creando múltiples acontecimientos al mismo tiempo. Con sus posiciones bien

marcadas, sus intereses a veces no tan claros o explícitos y sus contradicciones a partir de sus objetivos no siempre identificados (p. 168).

Tal como manifiestan Balletto et al. (2019), el conflicto implica un vínculo entre dos partes que puede ser estrecho o puntual, puede tener un pasado o un futuro, o no tenerlo, y que se basa en las percepciones de ambas partes.

En términos generales, por *conflicto de trabajo* se entiende toda controversia, externamente manifestada, entre personas empresarias y trabajadoras sobre aspectos relativos a las relaciones laborales. El objeto de este queda circunscrito al ámbito de las relaciones laborales, de modo que debe tratarse de discrepancias sobre los distintos aspectos que integran dichas relaciones. Se excluyen, por tanto, los conflictos sobre materias ajenas al ámbito jurídico-laboral. El conflicto debe haberse exteriorizado, es decir, ha debido salir a la luz a través de cualquier medida o forma de manifestación. El conflicto latente, no exteriorizado, es jurídicamente irrelevante, lo que no quiere decir que no sea constructivo poder detectarlo y gestionarlo a tiempo.

Los conflictos se pueden clasificar en individuales, colectivos o plurales. El individual se suscita entre una persona trabajadora y su jerarca sobre la base de un interés estrictamente individual, propio y exclusivo de dicha persona. El colectivo se produce entre un grupo de trabajadores o trabajadoras y una o varias personas con jerarquía en la empresa, y afecta al interés general, de forma genérica e indiferenciada, de dicho grupo trabajador. Por último, el plural es cuando se presentan varios conflictos individuales que se suscitan simultáneamente. La ausencia del elemento objetivo, constituido por un interés común, genérico e indiferenciado, impide su calificación como colectivo.

Otra forma de clasificar los conflictos es dividirlos en jurídicos y de intereses. Los jurídicos son de aplicación o interpretación, y son aquellos que se suscitan como consecuencia de las discrepancias surgidas en torno a la interpretación o aplicación de una norma jurídica (estatal o convencional) o de una decisión o práctica preexistente de la empresa. Su objeto es hacer valer una interpretación de la norma en cuestión. Los conflictos de intereses son económicos o de reglamentación. Son aquellos que surgen a la hora de crear o modificar una norma convencional preexistente y su objeto es la innovación o modificación del orden normativo aplicable. Este tipo de conflictos son los habituales en la negociación o revisión de un convenio colectivo. Mientras que los conflictos jurídicos se resuelven de manera judicial o extrajudicial, en los de intereses solo cabe la resolución extrajudicial.

Es fundamental poder trabajar en la prevención del conflicto, ya que una de sus etapas es la denominada etapa de latencia, de la que surgen indicios de su presentación. Si se logra gestionarlo desde ese momento, es probable que el conflicto no genere mayores perjuicios, como la afectación de vínculos que muchas veces no se vuelven a reparar.

De acuerdo con lo manifestado por Vallejo (2022), el conflicto laboral tiene ciertas particularidades. En primer lugar, porque nace de un vínculo contractual, que se ejecuta a diario, ya sea de manera presencial o a través de teletrabajo, de manera regular. Esa relación laboral implica un vínculo de dependencia y, por lo tanto, de subordinación, pero también existen relaciones horizontales y se pueden presentar conflictos de diferente índole, ya sea relacionados con el liderazgo, con la ausencia de habilidades comunicativas y de asertividad, conflictos interpersonales que impactan en su ámbito de trabajo generando conflictos, y falta de inteligencia emocional a la hora de enfrentar ciertas situaciones.

Por otro lado, es un ámbito en el que es fundamental que la gestión del conflicto se realice de manera eficiente, porque el vínculo tiene mucha relevancia y existe un día después del conflicto, las partes seguirán conviviendo y es necesario apostar a lo constructivo.

La gestión de conflictos en el ámbito laboral

Los sistemas de solución de los conflictos laborales pueden ser auto o heterocompositivos. En los autocompositivos son las propias partes las que, mediante negociación directa, encuentran una solución al conflicto, mientras que en los heterocompositivos está prevista la intervención de una tercera figura, con o sin poderes dirimientes, para propiciar o imponer una solución al conflicto. En este último grupo se incluirían tanto cauces judiciales (proceso de conflicto colectivo) y administrativos (procedimientos ante la autoridad laboral) como los extrajudiciales (conciliación, mediación y arbitraje).

Los sistemas de solución extrajudicial o autónoma de conflictos laborales generan dos herramientas fundamentales para la gestión del conflicto: la mediación y el arbitraje. Mientras que en el proceso de mediación son las partes las que encuentran la solución al conflicto a través de la negociación y el diálogo, en un sistema de co-mediación hay una o varias personas ajenas al conflicto que, desde la imparcialidad y la neutralidad, se ponen al servicio de las partes para ayudarlas a que encuentren esa solución. La mediación laboral se define como un proceso voluntario y confidencial en el que una tercera parte

neutral, mediadora, facilita la comunicación y el entendimiento entre las partes en conflicto: la trabajadora y la empleadora. El objetivo de la mediación es lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio que resuelva las diferencias laborales y evite la judicialización del conflicto. En el caso del arbitraje, las partes en conflicto deciden que sea una tercera, ajena, quien lo resuelva de manera independiente e identifique si pretenden que dicha solución al conflicto sea en derecho, en intereses o mixta. Tanto la solución alcanzada en mediación como en arbitraje gozan de eficacia general frente a terceras partes y de la misma fuerza vinculante de los convenios colectivos.

La Dirección de Trabajo del Gobierno de Chile (s. f.) describe la mediación laboral como “un modelo de solución de conflictos laborales colectivos en que las partes involucradas buscan generar soluciones auxiliadas por un tercero imparcial, quien actúa como moderador para facilitar la comunicación”.

Las competencias con las que debe contar el mediador laboral

Antes de comenzar a analizar cuáles serían las competencias necesarias con las que debe contar el mediador laboral para poder gestionar conflictos en dicho ámbito, es oportuno analizar cuál es el rol que esta persona tiene dentro del proceso. Se trata de una tercera parte neutral capacitada en técnicas y habilidades sociocognitivas, y es responsable de guiar el proceso de mediación dentro de un marco ético. Tal como se explica en Baletto et al. (2019):

En la mediación, el director de la orquesta es el mediador. Las partes deciden el contenido; en cuanto al proceso en sí, pueden elegir el violín o el tambor, pero, en cualquier caso, si quieren tocar en la orquesta, tendrán que hacerlo cuando el mediador se los indique (p. 139).

El rol del mediador laboral está condicionado a tres aspectos fundamentales: los aspectos tangibles del proceso (lugar donde se realiza y si es necesario que intervengan terceras personas, que en este caso puede ser alguien de confianza o profesionales del derecho, ya que algunas las legislaciones lo exigen), aquello que la propia persona mediadora piensa que puede influir en su rol (la expectativa de su propia imagen durante el proceso, los grupos de pertenencia de los que forma parte y los niveles de compromiso hacia sus propias ideas y valores) y, por último, las expectativas de las partes sobre su propio rol (que sean escuchadas, que se solucione el problema, que sean tratadas en forma igualitaria, que logren que las otras partes las escuchen, entre otras). Lo anterior genera

que cada proceso de mediación sea único y que el rol de quien media en cada uno tenga características especiales, ya que todos estos aspectos lo condicionan y varían de acuerdo con el proceso y a las partes que lo conforman.

Según Cornelio Landero (2019):

El mediador laboral debe de tener conocimientos en conflictos de naturaleza laboral y debe conocer de los MASC [medios alternativos de solución de conflictos], para poder terminar un conflicto que se haya presentado entre los empleadores y los trabajadores o con el sindicato deben de estar de acuerdo las partes para someterse al procedimiento de mediación, si una de ellas no lo está, no podrá darse el proceso con mediador laboral que ayudará a resolver con una buena comunicación y siendo un facilitador de la justicia de manera pronta y expedita como lo dicta nuestra legislación.

Sostienen Martínez-Pecino et al. (2008) que la mediación genera interés en ámbitos sociales, económicos y políticos porque se han visto las ventajas para solucionar los conflictos entre las empresas y su colectivo trabajador de una forma directa entre las partes interesadas, sin que intervenga un órgano judicial. También permite que solucionen el problema quienes realmente lo tienen, a través de una tercera persona neutral, y las partes pueden expresar verdaderamente su pensamiento y la realidad del conflicto, sentirse escuchadas en un tema que consideran importante y oportuno, tener una mejor comunicación y sentir que resolvieron el problema y fueron un eslabón importante de la solución. Los mismos autores consideran también que este método es preventivo, ya que logra que todos los días en las relaciones dentro de los centros de trabajo se trate de tener una comunicación efectiva y cuidar el entorno laboral.

Además, en el marco de los principios que rigen el proceso de mediación, quien media debe actuar en forma voluntaria, confidencial, imparcial, neutral, personal, flexible y de buena fe. El principio de buena fe tiene lugar en el marco ético y deben tenerlo presente quienes gestionan conflictos en cualquier ámbito, así como las partes que intervienen en él. Por otro lado, es fundamental el manejo de la confidencialidad en la información compartida por las partes, tanto en las sesiones privadas con respecto a la otra parte como en la conjunta con respecto a personas ajenas.

Dentro de la necesaria profesionalización con la que debe contar quien media se analizarán, por un lado, las técnicas necesarias para llevar adelante el proceso de

mediación y, por otro, el manejo de las habilidades sociocognitivas propias de la persona mediadora y de las partes que intervienen en el proceso, y el impacto que estas generan en él.

Técnicas del proceso de mediación

Es necesario que quien media conozca las técnicas que se pueden aplicar en un proceso, pero también que tenga la competencia para aplicarlas en el momento oportuno y de la forma adecuada.

La persona mediadora debe realizar una buena apertura del proceso a los efectos de que pueda enmarcarlo adecuadamente. Para ello, es preciso contar con la técnica para realizar un *discurso inicial* de calidad. Este genera un marco que permite a las partes percibir la realidad de otra manera, y produce percepciones y emociones nuevas para una perspectiva diferente. Por un lado, desde una perspectiva narrativa, le genera a las partes una oportunidad de construir un prólogo nuevo que impone un espacio compartido, a través del cual se sugieren algunas reglas útiles para empezar a revisar los textos narrativos de cada parte. Por otro lado, desde la perspectiva del cambio, es el momento en el que las partes comienzan a situarse en el presente mirando hacia el futuro, desterrándose del pasado.

A través del discurso inicial, quien media debe ser capaz de transmitir cierto contenido que va a impactar directamente en la calidad del proceso que comenzarán a transitar. En primer lugar, es importante que cuente con la capacidad de presentarse de un modo que logre su legitimación frente a las partes, para que comiencen a confiar en la persona que va a gestionar su conflicto y que sepan que esta cuenta con las competencias necesarias para hacerlo. Además, debe explicar claramente cuál es el objeto del proceso que van a transitar, porque les genera tranquilidad a las partes frente a lo desconocido, que puede ser para ellas el hecho de participar en un proceso de estas características. Tiene que detallar cada una de las etapas que se pueden presentar, hacer especial énfasis en las sesiones privadas que pueden realizarse y vincularlas con el principio de confidencialidad, uno de los que rigen el proceso, como ya se mencionó. Por otro lado, debe explicarles cuál es su rol en el proceso: no es juez para buscar culpables de lo sucedido, es imparcial, trata a ambas partes por igual, debe mantenerse neutral y no dejarse afectar por sus opiniones en la guía del proceso, su participación es voluntaria y puede retirarse del proceso si considera que no están dadas las condiciones para continuar.

Si bien pueden existir errores por parte de la persona mediadora, que son remediabiles durante el transcurso de la sesión, el desarrollo de un buen discurso inicial es fundamental. No se puede contar con un discurso automatizado porque, como ya se mencionó, cada proceso es diferente y, por tanto, el rol de quien media y las formas en que aplique las técnicas también serán diferentes. Por otro lado, tiene que existir una total coherencia entre el contenido de lo transmitido por la persona mediadora en el discurso y su hacer en el proceso: debe cuidar lo que se dice, lo que no se dice y cómo se dice. Otro error bastante frecuente, por diversos motivos, es que quien media no tenga en cuenta desde ningún enfoque a abogados o abogadas; si bien existe un rol específico para estos profesionales, se les debe brindar la oportunidad para ejercerlo si es necesario. Por último, dentro de los errores típicos que suelen presentarse, está el hecho de no autoevaluar la fase. Siempre quien media debe autoevaluarse y tener una alta capacidad de autocrítica, ya que es un ser humano que puede cometer errores y esto genera la oportunidad de detectarlos y corregirlos en las próximas sesiones. En definitiva, el discurso inicial es una técnica fundamental para el proceso, ya que define los lineamientos generales de su funcionamiento.

Otra competencia que debe adquirir es la capacidad de hacer preguntas correctas. Para quien guía un proceso es una necesidad recabar información y es por esto que la pregunta es una de las herramientas útiles a tales efectos. Pero para preguntar hay que saber elaborar el contenido de la pregunta y, por otro lado, saber en qué momento se plantea. Para hacer una buena pregunta, antes de plantearla se debe pensar cuál es la información que se busca; no se pueden realizar preguntas sin analizar cuál es la finalidad de hacerlas. Hay tres grandes tipos de preguntas: abiertas, cerradas e hipotéticas. Sin perjuicio de que existen cientos de clasificaciones, nos centraremos en las mencionadas.

La pregunta abierta es aquella cuyo objetivo principal es recoger información general sobre el tema que llevó a las partes al proceso. Es una pregunta de fácil implementación, ya que no se centra en ningún hecho específico, sino que lo que busca es que las partes puedan, a través de su respuesta, brindar información amplia sobre los hechos. Para este tipo de preguntas, por lo general, no aplica la respuesta afirmativa o negativa, sino una redacción de hechos, y su formulación puede ser variada. Son preguntas muy útiles para quien media al momento de iniciar el proceso e incluso en su desarrollo, con el inconveniente de que muchas veces los hechos relatados en las respuestas de las partes pueden no tener vinculación con el objeto del proceso. A tales efectos, existen otras

técnicas (que desarrollaremos más adelante) que permiten, de alguna manera, decantar los hechos e ir definiendo el mapa del conflicto.

Las preguntas abiertas también le permiten a cada parte realizar, muchas veces, una especie de desahogo o catarsis de sus emociones con respecto a la situación que están viviendo, ya que existen ocasiones en que el proceso es la primera oportunidad que tienen de poder sentarse a gestionar el asunto, y pueden haber pasado años en los que el conflicto estuvo presente, pero no existió comunicación. En el ámbito laboral, además, puede sumarse que, por la estructura en la que está inmersa la persona, la oportunidad de generar dicha comunicación se dificulta aún más. Existen ciertas figuras que están fuera del proceso y que influyen en la posición de las partes en él, denominados stakeholders (Sepúlveda, 2017, p. 223), como puede darse, por ejemplo, en la organización sindical cuando un trabajador no es representante legal, pero sí tiene gran poder de influencia en el área donde trabaja sobre muchos trabajadores que forman parte de la organización, e indirectamente influye sobre el representante legal, lo que impacta en el resultado del proceso. Otro tipo de preguntas muy útiles, dentro de las abiertas, son las circulares, que son aquellas que desde el punto de vista de su construcción son abiertas, pero buscan provocar la reflexión (Suarez, 1996, pp. 104-127). Se pueden realizar con frases como “¿qué piensa que opina la jefatura respecto a lo que usted plantea?”.

La pregunta cerrada, en cambio, está más enfocada a un hecho puntual. Es una pregunta cuya finalidad, muchas veces, es verificar dichos o indagar en mayor profundidad hechos que, a criterio de quien media, pudieran ser relevantes en la gestión del conflicto y que no fueron narrados de la forma adecuada. Es un tipo de pregunta muy eficiente para la persona mediadora, ya que consigue información precisa de lo que le interesa conocer. Pero también es una pregunta muy peligrosa, ya que, tratándose del proceso de mediación, que busca una gestión colaborativa del conflicto de ambas partes a través de la mediación, esta pregunta puede generar que la parte se sienta indagada o investigada por ciertos hechos o dichos o, en algunas ocasiones, culpabilizada, y se genere el efecto contrario: que la parte no brinde información. Es por este motivo que el momento en que se utilice este tipo de preguntas es fundamental, ya que no es lo mismo plantearla en una sesión privada, cuando la parte se encuentra sola con quien media y existen más posibilidades de que pueda compartir información más detallada, que plantearlo en una sesión conjunta, en la que, muchas veces, no hay interés de compartirla. La estructura de ese estilo de preguntas, por lo general, admite una respuesta afirmativa, negativa o información muy precisa sobre un hecho determinado.

Las preguntas hipotéticas son preguntas que suelen lograr llevar a las partes a situaciones que ellas mismas plantean, y que implican analizar su viabilidad o ayudan a poner a una parte en el lugar de la otra (algo que también corresponde a otra técnica que desarrollaremos más adelante). La estructura de la pregunta hipotética implica plantearle a la parte una situación que, si bien no está ocurriendo, podría presentarse, o que la persona mediadora presenta como hipótesis, valga la redundancia, con el fin de lograr moverla de sus posiciones.

El parafraseo es una de las técnicas más utilizadas por quien gestiona conflictos, ya que tiene múltiples funciones que hacen que sea muy eficiente en todas las etapas del proceso. Es “la acción que consiste en trasponer en segunda persona lo que alguna de las partes acaba de expresar luego de haberlo organizado, si fuera necesario, sintetizado y neutralizado si existieran expresiones emotivamente fuertes de contenido” (Caram et. al, 2006, pp. 192-195). Desde un punto de vista técnico, el objetivo de la herramienta es que la persona mediadora corrobore con quien habló si comprendió bien. Debe utilizar frases como “a ver si entendí bien”, “deseo confirmar si esto es lo que usted nos expresa”, “esto es lo que escucho de lo que usted me está diciendo”, “¿he interpretado bien lo que usted me acaba de decir?”, “corríjame si me equivoco, usted lo que desea es...”, “si he entendido bien, lo que usted me dice es...”. Esta técnica es útil cuando una de las partes insiste con algún argumento para demostrarle que está siendo escuchada, cuando necesita colaborar para que se comprendan los dichos poco claros o desorganizados de una persona y para destacar lo que alguien dijo y que todos lo escuchen. En muchas ocasiones se puede repetir el mismo contenido, pero dependiendo de quién lo haga, será el efecto que tendrá por parte de quien escucha; es decir, no es lo mismo que se lo diga una parte a la otra a que se lo diga quien está mediando. Por lo tanto, es fundamental que la persona mediadora adquiera la competencia de saber aplicar esta técnica porque el objetivo de esta es fundamental para el proceso, ya que para quien habla, por un lado, legitima, y por otro, le permite oír lo que dijo en boca de una tercera persona de una manera organizada, sintetizada y neutralizada. A la otra parte le posibilita oír por medio de alguien más, sin tener que sortear la traba de no escuchar a su oponente. A quien media le permite corroborar si escuchó y entendió bien, y darle la oportunidad a quien habló de corregirse. Por otro lado, reduce las resistencias al cambiar la perspectiva que cada parte tiene del conflicto e introduce el pensamiento triangular: son tres personas capaces de relatar los mismos hechos desde tres perspectivas diferentes.

Quien gestiona el conflicto debe tener la capacidad de manejar los diferentes tipos de parafraseo, dependiendo del momento del proceso. Puede ser un parafraseo mecánico, en el que la persona mediadora debe contar con la competencia de sustituir las expresiones de un texto por sinónimos o por frases alternas y cambiar apenas su estructura sintáctica, o puede ser un parafraseo constructivo, cuando la ocasión así lo requiere, que reelabora el enunciado al expresarlo con características sintácticas diferentes y con un enfoque constructivo, por lo que la extensión varía, ya que lo puede acompañar de un parafraseo de comprensión en la misma acción, al tener la función de que se comprenda lo expresado.

Menos utilizados, pero quien media debe tener la capacidad de aplicarlos, son el parafraseo de traducción, que es en el que la parte utiliza un idioma diferente, pero puede pasar también que la terminología sea distinta y que al mediar deba traducirla (pueden ser diferentes idiomas, pero también ocurre en la actualidad que este fenómeno se presenta con las diferencias de vocabularios entre distintas generaciones o en distintas ciudades de un mismo país), y el parafraseo literario, en el que la persona mediadora aplica un fragmento literario o de un texto o canción a una situación o a una persona y se ubica dentro de un contexto semejante al de la cita. Es importante que, al realizar dicha técnica, quien media tenga control de la cantidad de información compartida por la parte, a los efectos de prevenir que no logre retener toda la información y genere un parafraseo insuficiente, que haga sentir a las partes que falta escucha activa. También es aconsejable tomar notas, por el mismo motivo, ya que muchas veces un proceso de mediación puede contar con varias sesiones en las que quien media siempre debe tener presente de forma muy clara la información que se ha estado manejando, para no perder su legitimación frente a las partes como guía de proceso.

Una técnica muy similar a la anterior, que también se utiliza en ciertas ocasiones, pero no tiene idénticas características, es la técnica del espejo, que implica repetir con exactamente las mismas palabras lo que la parte menciona. Se utiliza a los efectos de generar reconocimiento o visibilizar concesiones. Se puede aplicar con frases como “usted acaba de decir que Sebastián es un excelente funcionario y la empresa no tiene interés en perderlo” o “si entiendo bien, lo que usted nos trasmite es que, si los empleados y empleadas se reintegran a sus puestos de trabajo, el día de mañana la empresa está dispuesta a brindar el incremento salarial”.

Otra técnica para la que se debe contar con la competencia de aplicarla es la denominada *agente de la realidad*, que implica que quien media logre traer a las partes a la realidad, frecuentemente, a través de una pregunta que genere reflexión. Sirve a los

efectos de mover a las partes que se encuentran muy posicionadas, y que le están dificultando a quien gestiona el conflicto poder llevarlas de sus posiciones hacia sus intereses, para ubicarlas en una visión más realista del conflicto; por otro lado, permite acotar expectativas desmesuradas que pudieran tener las partes, lo que generalmente ocurre cuando estas se enfrentan a la gestión de un conflicto: las expectativas de solución que llevan al proceso son altas, y es necesario ajustarlas para que sean realistas, de acuerdo a la situación.

Con efectos muy similares a la anterior se utiliza el abogado del diablo, que es aquella técnica en la que la persona mediadora debe tener la capacidad de poner a una parte en el lugar de la otra con preguntas como “¿qué haría usted si estuviera en el lugar de la otra parte?”. Es una técnica para la que hay que contar con una competencia desarrollada que permita evaluar la oportunidad de su aplicación, ya que es muy efectiva, pero si es aplicada en un momento inoportuno, puede generar un efecto negativo en las partes que no están dispuestas a ponerse en el lugar del otro, y se llegaría a extremos que pueden generar la interrupción del proceso. El momento de plantearla debe evaluarlo quien media, pero suele ser ideal en las sesiones privadas o en las sesiones conjuntas en la etapa de generación y evaluación de opciones, cuando ambas partes comienzan a manejar posibles soluciones que no se ajustan a la realidad.

Cuando una parte en conflicto concurre en una mediación, tiene *a priori* necesidades, intereses y posiciones frente a la situación. Estas no son inmutables y pueden cambiar en el transcurso del procedimiento, dado que la dinámica aportará nuevos elementos, a través de la escucha a la otra parte, la exploración de alternativas, etc. Sin embargo, también existe el afuera de la mediación, que es ese ámbito en el que sucederán hechos si no se llega a acordar dentro ella. Esos hechos van a estar permanentemente presentes en el pensamiento de los concurrentes a la mediación y se los comparará con la posibilidad de acordar en el procedimiento. La pregunta clave que debe realizar quien está mediando a las partes, teniendo la capacidad de evaluar cuál es el momento más oportuno, es: “¿Me conviene llegar a un acuerdo en ciertas condiciones o es preferible no acordar porque en el afuera me puede ir mejor?”. De la respuesta que den dependerán las muchas o pocas energías que pondrán en el procedimiento. Por lo tanto, la persona mediadora siempre debe tener en cuenta que las opciones de transformación del conflicto que la parte tenga fuera de la mediación, cualesquiera sean, desempeñan un papel muy importante en esta.

En la etapa de la generación de opciones, quien gestiona el proceso debe tener la capacidad de aplicar la técnica MAAN y PAAN. La sigla MAAN identifica la *mejor*

alternativa al acuerdo negociado para una parte, y hace referencia a esa alternativa del afuera que es la mejor para sus intereses y, racionalmente, es la que tiene que comparar con las posibilidades que le brinda el acuerdo. También hay que tener en cuenta que es un mecanismo que opera en la esfera individual; el momento oportuno en que debe aplicarse es siempre la sesión privada, es decir, no está considerada la interacción con la otra parte. Hay personas dispuestas a sacrificar algunos de sus intereses para que la otra parte gane, o eventualmente, para que pierda. Por otro lado, el mecanismo funciona con las expectativas de la persona, que pueden ser realistas o no, muy claras o menos claras, depender de otros factores eventuales, etc. En el otro extremo de las opciones que la parte tiene en el afuera está el PAAN, la *peor alternativa al acuerdo negociado*. Es decir, de todas las opciones posibles si no acuerda, habrá una que será la mejor, su MAAN, y una que será la peor, su PAAN. En general, la persona que busca acordar en mediación estará comparando mentalmente las opciones de este rango, y quien media tiene que contar con la capacidad de poder visibilizar y gestionar el tema.

A los efectos de ordenar la información manejada durante el proceso, una técnica que debe ser utilizada por quien lo está gestionando es el resumen, que es lo que le permite realizar una síntesis de la situación planteada hasta ese momento, con un lenguaje neutral y constructivo. El objetivo de dicha técnica es dar a las partes una visión global de lo conversado para ir cerrando etapas. Se puede utilizar en el inicio o cierre de las diferentes partes del proceso y se deben evitar las connotaciones negativas, destacar las coincidencias entre ambas partes y resaltar los acuerdos parciales alcanzados hasta entonces.

Vinculado a dicha técnica, pero con otra finalidad, se debe contar con la capacidad de realizar el reencuadre, cuando la situación lo amerite, y presentar, por parte de quien media, la nueva narrativa que reformula el problema, con el propósito de legitimar la relación, contextualizarla con connotaciones positivas, hablar de las semejanzas y diferencias. Se trata de poner un nuevo marco al mapa del conflicto (Dilts, 2022, p. 56) e implantar un clima favorable que logre que las partes pasen de atacarse entre sí a atacar el problema, de reinterpretar los problemas, redefinir el conflicto (Moore, 1995, p. 4), que entiendan las partes los intereses del otro, tratar de que ambas tomen conciencia del problema y, si están las dos de acuerdo, seguir trabajando en este marco.

Para cerrar ya el capítulo de las técnicas con las que es necesario que cuente quien va a ejercer el rol de mediación, mencionaremos la legitimación y el empoderamiento, dos caras de la misma moneda. El lograr legitimar implica otorgarle a la parte dentro del

proceso la posibilidad de justificar o explicar las razones o causas que hacen que alguien tome ciertas actitudes, comportamientos o posiciones, y esto implica que se la empodera, se la alienta a que se extienda en su relato sobre las razones que la llevaron a ser o actuar de tal manera, nunca dándole la razón, sino el espacio para que se exprese libremente, de lo contrario, se perdería uno de los principios básicos del proceso, que es la neutralidad.

Las habilidades sociocognitivas

Según Pesqueira y Ortiz (2018):

Las habilidades sociocognitivas son indispensables para aprender a vivir juntos, respetando la dignidad intrínseca de la que irradian los derechos fundamentales de cada ser humano; en este contexto, para gestionar exitosamente los conflictos es necesario el desarrollo de dichas habilidades. Su puesta en práctica, cuando nuestros intereses colisionan con los de otros, nos permite trabajar sinérgicamente en la búsqueda de soluciones que produzcan en los protagonistas la percepción objetiva de que el conflicto ha sido resuelto (p. 257).

Por lo tanto, es fundamental que quienes gestionan conflictos en el ámbito laboral cuenten con las competencias para el desarrollo de estas habilidades en sí mismas, pero también que logren desarrollarlas en las partes del proceso.

Comenzaremos analizando la empatía. La comprensión empática es la aptitud que tiene una persona —en este caso, la que gestiona el conflicto— de percibir y sentir el mundo interno del otro como si fuera el propio (Gelsi, 2011, p. 120). Este fenómeno se presenta en el proceso de gestión de conflictos tanto entre las habilidades sociocognitivas como en las herramientas en el proceso de mediación. El uso de la fórmula dotará de profesionalismo la intervención, ya que quien está ejerciendo la tarea debe analizar el conflicto con los ojos de la otra persona para conocer cómo lo siente y cómo lo vive. De esta manera, se implica en ello, pero de manera profesional, es decir, sin reconocerlo como propio, sin perder nunca conciencia de su individualidad. La conservación de la distancia emocional entre la persona mediadora y las partes es vital para que la primera pueda cumplir con su rol de forma competente: “El profesional que reconoce con claridad el mundo del cliente está en disposición de hacer llegar su comprensión” (Gelsi, 2011, p. 121). El momento en que quien media puede llegar a transmitir a las partes dicha habilidad sociocognitiva es cuando aplica la técnica del parafraseo, en el reencuadre o a través de

las preguntas para tratar de trasladar lo que comprendió de la situación planteada. Un tema importante a tener en cuenta es la diferencia que existe entre la empatía y la simpatía; el ser empático no implica ser simpático (Brown, 2016). Por otro lado, tiene que tratar de generar, muchas veces, y de potenciar, otras, esta habilidad entre las partes, ya que a menudo con el desgaste del conflicto la empatía recíproca se ha perdido y debe ser recuperada en el proceso de mediación a través de las diferentes técnicas que se puedan utilizar.

Otra competencia fundamental con la que debe contar quien tiene como objetivo mediar profesionalmente es la escucha activa. Esta habilidad implica escuchar al otro, pero no para responder, sino para comprender lo que está diciendo. A través de ella, quien media actúa como un amplificador de los pensamientos de las partes y logra que ellas se los replanteen para reconsiderar sus propias posiciones. La escucha activa es una habilidad comunicacional que se apoya en muchas otras técnicas derivadas de las ciencias de la comunicación para, de alguna manera, poder comprender y dar respuesta a las necesidades de las partes en un proceso de mediación: “Casi todos pensamos que sabemos escuchar, pero no es así. [...] La mayoría de la gente no escucha con la intención de comprender, sino de responder” (Iese Insight, 2014, p. 70). Para las partes, lograr la escucha activa de la otra es fundamental porque, en la mayoría de las situaciones conflictivas, no se sienten escuchadas ni tampoco son capaces de escuchar activamente a la contraparte. Es por este motivo que, en muchas ocasiones, el gran desafío al mediar es gestionar un vínculo conflictivo en el marco de una mala comunicación, y no tanto el conflicto en sí mismo. Mullender (citado en Iese Insight, 2014), manifiesta:

Es una habilidad sociocognitiva difícil de lograr, ya que no solo se debe escuchar, sino interpretar y después poner a prueba esa interpretación, en el caso del mediador, cuando se realiza el parafraseo. Si este es correcto, la persona se va a sentir escuchada, pero si lo que interpreta no es acertado, se ha fallado en la escucha activa, y esto puede generar desconfianza a la parte en el proceso (p. 3).

Otra de las habilidades sociocognitivas fundamentales de quien gestiona el conflicto, y que debe transmitirles a las partes, es la capacidad de *autocontrol*. El conflicto siempre está rodeado de emociones, por lo que están presentes durante todo el proceso y en todas las partes. El autocontrol es vital para la rutina diaria y también lo es cuando se gestionan los conflictos propios. Específicamente dentro de un proceso de mediación, es

fundamental que tanto las partes como quien media puedan desarrollar esta competencia, que genera la habilidad para lograr un abordaje constructivo del proceso. La importancia de esta habilidad se acentúa más cuando los conflictos revisten un alto contenido emocional y el cuidado del vínculo es un elemento central de la gestión, como en el caso de los procesos de mediación en el ámbito laboral, en los que la parte está impregnada de emociones a la hora de realizar la narrativa, escuchar al otro, tomar decisiones y cumplir acuerdos, ya que, por lo general, el ciclo del conflicto ha sido largo y ha generado durante ese proceso una intoxicación emocional. Por otro lado, el cuidado del vínculo tiene un lugar central en la gestión del conflicto, porque en la mayoría de los casos existe un día después en el que ese vínculo debe seguir funcionando.

Otra habilidad para tener en cuenta es la compasión, que consiste en el sentimiento de tristeza que produce ver padecer a alguien y que impulsa a aliviar su dolor o sufrimiento, a remediarlo o a evitarlo. En la gestión de conflictos y para el perfil de la persona mediadora es vital poder contar con esta habilidad, ya que genera un contexto favorable para que tengan lugar otras habilidades, como la empatía, la escucha activa y la asertividad. Existe bibliografía que hace referencia al fenómeno de fatiga por compasión, que suele afectar a profesionales de la mediación: “Cuanta más exposición al cliente que sufre, mayor es la respuesta empática; cuanto mayor es el estrés por compasión residual, menor es la resiliencia a la fatiga por compasión” (Campos et al., 2014, p. 13).

El denominado *pensamiento creativo* es otra competencia con la que debe contar toda persona que gestione conflictos y lograr que las partes la desarrollen si no la poseen. Cuando las partes se encuentran frente a un conflicto y buscan ayuda para gestionarlo, por lo general se debe a que no ven la salida o encuentran una única solución que es contraria a la visualizada por la otra parte afectada. Por este motivo, es fundamental que quien gestione dicho conflicto trabaje sobre esta habilidad. El pensamiento creativo consiste en el desarrollo de nuevas ideas y conceptos, y se trata de la habilidad de formar combinaciones originales de ideas para llenar una necesidad o interés, algo imprescindible para la etapa de generación de opciones y su evaluación en el transcurso del proceso. Se estima como un error la baja importancia que se le da a esta habilidad, pues las personas que serán exitosas en el futuro son aquellas que tienen esta capacidad desarrollada (Sternberg y O’Hara, 2005, p. 118).

De acuerdo con la teoría de Sternberg y O’Hara (2005), existen tres aspectos de la inteligencia de las personas que son clave para la creatividad: las habilidades sintéticas, las analíticas y las prácticas. La habilidad sintética es la habilidad de ayudar a las partes

a generar ideas nuevas, de alta calidad y adecuadas al conflicto planteado dentro del proceso de mediación. La habilidad analítica es la capacidad necesaria de generarles a las partes la oportunidad de juzgar el valor de las ideas propias y las de los demás y decidir cuál de ellas es viable a la hora de solucionar un conflicto. La tercera y última habilidad dentro del pensamiento creativo es la práctica, que implica que las propias partes sepan vender la idea a la otra y lograr llevarla a la acción (Sternberg y O'Hara, 2005, pp. 119-120).

El contexto en el que se gestiona el conflicto puede condicionar esta habilidad. “La creatividad se manifiesta mejor en ausencia de presiones externas y de control, en un clima de seguridad y confianza” (Slabbert, 1994 [traducción propia]). Dicho contexto, dada la flexibilidad del proceso de mediación, en principio es un campo fértil para desarrollarla, ya que se prioriza la confianza y la voluntad de las partes frente a la coerción, pero no se puede perder de vista que en el ámbito laboral son muchos los stakeholders que se presentan y se genera esa presión externa y de control, por lo que esta habilidad debe ser fuertemente trabajada por quien desarrolla la mediación.

Otra habilidad con la que debe contar la persona mediadora es la asertividad, que implica la capacidad de transmitir a otro lo que cree y piensa en el momento y de la forma adecuada para no agredir. Rancer y Avtgis (2006) desarrollan una teoría sobre la comunicación argumentativa y agresiva en la que establecen la diferencia entre una discusión constructiva, basada en esta habilidad sociocognitiva, y una destructiva, basada en la hostilidad. A pesar de que el conflicto es inherente a cualquier persona, la forma de discutir diferencia la manera en que se gestiona ese conflicto, constructiva o destructiva, y se traduce en quien media en la habilidad de gestionarlo con estilo argumentativo y conversacional (Slabbert, 1994). El desarrollo de esa habilidad en la persona mediadora es básico. Si su comunicación no es asertiva con respecto a las partes, será complejo que logre una comunicación eficiente. Quien media debe tener total libertad para expresarles a las partes y a sus representantes legales, si estuvieran presentes, lo que percibe y piensa del proceso de una manera sincera y clara, nunca introduciéndose en el contenido. En la necesaria actitud proactiva que debe tener como persona responsable de guiar el proceso, la forma de comunicarse en todas las etapas y en la aplicación de las diferentes técnicas, como en las preguntas o el parafraseo, su comunicación debe ser asertiva. Dentro de su rol, también tiene el deber de lograr que las partes se comuniquen de la mejor manera posible y de forma asertiva. Cuando las partes se presentan en el proceso de mediación, por lo general, se encuentran en posiciones enfrentadas y, por lo tanto, la comunicación

entre ellas no existe o, de existir, es agresiva, y también puede darse que alguna parte sea sumisa frente al estilo agresivo de la otra. El gran desafío para quien media es que ambas partes logren cambiar el estilo comunicacional para poder alcanzar una comunicación asertiva en el proceso de gestión del conflicto al que se ven enfrentadas. Además, es importante destacar que la asertividad implica también la forma de actuar. Es decir, la falta de asertividad puede ser por acción (actuar de manera agresiva u ofensiva) o inacción (no actuar); la evasión del conflicto muchas veces genera falta de asertividad.

Por otro lado, nos encontramos con el razonamiento crítico, una habilidad que le implica a quien media y a las partes ser competentes en el razonamiento verbal y escrito, es decir:

La capacidad de comprender y utilizar la información que está incluida en nuestro lenguaje cotidiano; el análisis del argumento que permite identificar información relevante, supuestos y creencias; la formulación de hipótesis; la posibilidad de analizar una situación identificando imprecisiones, contradicciones o reconociendo las limitaciones y de la ejecutoria de planes de contingencia, así como la resolución de problemas utilizando múltiples estrategias que pueden implementarse para analizar y resolver un problema de la vida real (Júdex-Orcasitas et al., 2019, p. 22).

En la misma línea, Saiz (2012) afirma:

Esta habilidad en la figura del mediador y de las partes se activa cuando ellas se enfrentan a una carencia o necesidad en el momento de gestionar el conflicto. Al detectarse, se despliega esta capacidad como un conjunto de acciones y estrategias que, trabajando en forma conjunta, generan razonamiento crítico sobre determinado hecho, lo que lleva a la toma de decisiones en el proceso de gestión del conflicto (p. 332).

Al adquirir competencias para desarrollar esta habilidad se produce en quien media y en las partes una capacidad que les permite vincular elementos argumentativos y explicativos, lo que genera toma de decisiones que, a través del proceso de mediación, no solo lleva a lograr solucionar un conflicto, sino a transformar la realidad.

Por otro lado, nos encontramos con la habilidad de la resiliencia, básica para gestionar el proceso de mediación en lo que refiere a las partes. Se puede definir como “la capacidad de una persona para recobrase de la adversidad fortalecida y dueña de mayores recursos. Se trata de un proceso activo de resistencia, autocorrección y crecimiento como respuesta

a las crisis y desafíos de la vida” (Walsh, 2004, p. 26). Es un proceso comunicativo en el que cada protagonista del conflicto tiene la capacidad de solucionar los problemas cuando actúa de manera constructiva a través de una actitud dinámica y activa. De esta forma, se fortalecen los vínculos entre sí y con quienes, a criterio de la persona mediadora y de las partes, puedan ser importantes para lograr una solución en el conflicto; se impulsa la capacidad que tienen como seres humanos para sobreponerse a la adversidad y, a partir de esta, construir un futuro entre sí durante el proceso. Es fundamental en quien media la capacidad de absorción, esto es, de reconocer “información nueva y externa, asimilarla, transformarla y aplicarla con el fin de crear valor” (Guisao et al., 2018, p. 44). Si bien se analiza organizacionalmente, esta capacidad se enmarca en la habilidad de resiliencia que debe lograr desarrollar la persona mediadora y desplegarla en las partes para obtener la información de la nueva situación planteada, procesarla y generar una nueva situación aportando valor. La tarea de mediar en el transcurso del proceso implica comprender en qué puntos se debe potenciar la resiliencia para conseguir resultados más exitosos en la gestión del conflicto y en el aprendizaje necesario que las partes deben hacer de este proceso, para así poder enfrentar conflictos que se presenten en el futuro.

Como última habilidad, pero no por eso menos importante, se analizará la competencia del autocuidado. Esta habilidad es fundamental para que la persona mediadora pueda cumplir su rol de manera eficiente. El proceso de mediación está centrado en la gestión del conflicto, que, en principio, siempre tiene una esencia negativa y genera sentimientos adversos en las partes que se enfrentan a él. Por lo tanto, quien media debe afrontar, en la gran mayoría de los procesos, estos sentimientos por parte de las personas involucradas y gestionarlos. El rol de quien media no implica solo el manejo de la gestión que las partes hacen de su conflicto, sino que debe controlar también sus propias emociones para que no afecten la calidad de su rol. Es habitual que, además, el contexto en el que se realiza el proceso de mediación tenga una connotación negativa, y la persona a cargo debe poder manejarlo de modo que este no influya en su ejercicio profesional. Un pobre autocuidado puede tener consecuencias negativas, como reducir el nivel de satisfacción por compasión, dañar su salud y sus relaciones, así como dañar a las partes en el proceso (Campos et al., 2014, p. 43).

Todas estas competencias, ya sea técnicas o habilidades sociocognitivas, deben ser aplicadas dentro de cierto marco ético en el que estén presentes la buena fe, la honestidad y la diligencia, e identificar, describir y comprender los principios éticos sobre los que se

basa dicho proceso, sin juzgar, para luego encontrar la mejor forma de inculcarlos en las partes que participan.

Conclusiones

En el ámbito de la gestión de los conflictos laborales, el diálogo social ocupa un papel fundamental a la hora de plantearse gestionar vínculos saludables entre las partes. Tanto las organizaciones sindicales como empresariales tienen un rol fundamental en el marco del diálogo social en la gestión de los conflictos colectivos. También, las sindicales lo tienen frente a los conflictos individuales, ya que muchas veces son *stakeholders* que inciden en la gestión y eso debe ser tenido en cuenta por parte de quien media durante el proceso.

A los efectos de lograr una gestión eficiente de los conflictos que se generan en las relaciones laborales es fundamental contar con personas mediadoras profesionalizadas que posean las técnicas y habilidades adecuadas dentro de un determinado marco ético. De acuerdo con lo analizado en este artículo, es vital que puedan tener desarrollada la habilidad de la empatía, que genera que las partes se sienta comprendidas, y que quien media logre mantener la distancia emocional adecuada.

Por otro lado, debe aplicar una escucha activa, para poder comprender el mapa del conflicto y que las partes se sientan escuchadas, y tener capacidad de autocontrol, que está muy vinculada a los principios del proceso de mediación, ya que implica por parte de quien media poder alcanzar la neutralidad, imparcialidad y confidencialidad a la hora de gestionar el proceso.

La compasión debe ser una habilidad desarrollada en la figura de la persona mediadora, debido a que es la gran motivación para llevar adelante ese proceso, y que, junto con un pensamiento creativo tanto de quien media como de las partes, va a llevar a estas últimas a la búsqueda de posibles soluciones.

El lenguaje asertivo es una habilidad esencial, así como el razonamiento crítico, ya que en el proceso hay que ayudar a las partes a lograr que razonen más allá de la primera idea que tengan del conflicto y de su posible solución y, por otro lado, en muchas ocasiones el uso del lenguaje asertivo facilita poder transmitirles a las partes ideas que puedan no tener contenido positivo para ellas, pero el modo como se haga condicionará la forma en que sean recibidas.

En cuanto a otras habilidades, tanto la capacidad de resiliencia como de autocuidado son esenciales para poder llevar adelante un proceso de naturaleza flexible como es la

mediación, y ayudar a las partes también a adaptarse a las nuevas situaciones que se puedan plantear; la persona mediadora debe cuidarse, ya que la gestión de conflictos genera un desgaste emocional que puede llegar a afectar la su profesionalidad.

Respecto de las técnicas, es fundamental el manejo de un buen discurso inicial, que es lo que pone marco al proceso y ayuda a guiarlo de manera eficiente. Por otro lado, se debe poder manejar las preguntas, el parafraseo, el resumen y reencuadre para la recogida y chequeo de información y para el manejo del proceso en cuanto a la comunicación entre las partes. Quien media también debe tener manejo del agente de la realidad y del abogado del diablo en la etapa de la generación de opciones y evaluación de estas.

Todas las técnicas son útiles, pero deben ser aplicadas en el momento adecuado en el proceso; una técnica puede tener utilidad, pero si es aplicada en una circunstancia inoportuna puede llegar a generar la interrupción de un proceso o una escalada de un conflicto que lleve a las partes a salir de él con una relación más deteriorada de la que tenían al momento inicial. Por este motivo, es importante que las personas que gestionan los conflictos en el ámbito de las relaciones laborales cuenten con la profesionalización adecuada, lo que implica el desarrollo de las habilidades analizadas a los efectos de lograr procesos de gestión constructivos que contribuyan a la cultura de la paz.

Referencias

- Balletto, S., Briz Clariget, M., & Falca, L. (2019). *Manual básico de mediación* (2.^a ed.). Universidad Católica del Uruguay.
- Brown, B. (2016). *El poder de ser vulnerable. ¿Qué te atreverías a hacer si el miedo no te paralizara?* Urano.
- Campos, J., Cardona, J., Bolaños, I., & Cuartero-Castañer, M. (2014, septiembre). *La fatiga por compasión en la práctica de la mediación familiar. Hipótesis para una investigación* [Comunicación]. X Congreso Mundial de Mediación, Génova, Italia.
- Caram, M., Eilbaum, D., & Risolía, M. (2006). *Mediación. Diseño de una práctica*. Librería Histórica.
- Cornelio Landero, E. (2019). Mediación laboral: justicia horizontal en México. En M. E. Cobas (Dir.), *Mediación, Arbitraje y Conciliación. Una puesta al día* (pp. 371-386). Tirant lo Blanch.
- Dilts, R. (2022). *El poder de la palabra. PNL*. Urano.
- Dirección de Trabajo. (s. f.). *¿Qué es la Mediación Laboral?* Gobierno de Chile. <https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-72191.html>

- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch Esic*, 6(6), 130-143.
- Gelsi, P. (2011). Transferencia y empatía. *Ciencias Psicológicas*, 5(1), 117-122. <https://doi.org/10.22235/cp.v5i1.103>
- Guisao, S., Rincón, L., & Arias-Pérez, J. (2018). Capacidad de tecnologías de información y desempeño organizacional: efecto mediador de la capacidad de absorción. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 37-65. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20555522002.pdf>
- Iese Insight (2014). Negociación: el poder de la escucha activa. Las habilidades necesarias para cerrar un buen trato. *Iese Insight*, (20), 67-71.
- Júdex-Orcasitas, J., Borjas, M., & Torres Saldaña, E. (2019). Evaluación de las habilidades del pensamiento crítico con la mediación de las TIC, en contextos de Educación Media. *Reidocrea*, 8(4), 21-34. <http://hdl.handle.net/10481/54425>
- Lederach, J. (2007). *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas* (2.ª ed.). Códice.
- Martínez-Pecino, R., Munduate, L., & Medina, F. J. (2008). La gestión de conflictos organizacionales por medios extrajudiciales. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 41-48. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1537.pdf>
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación*. Granica.
- Otero Campodónico, R. (2005). El diálogo social: fundamentos y alternativas. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional OIT*, (156), 105-123. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/denis.pdf
- Pesqueira, J., & Ortiz, A. (2018). *Mediación asociativa y cambio social. El arte de lo posible* (3.ª ed.). Universidad de Sonora.
- Quiñones, M. (2004). Las nuevas dimensiones del diálogo social. *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional OIT*, (156), 9-32. https://www.cinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/quinones.pdf
- Rancer, A., & Avtgis, T. (2006). *Argumentative and Aggressive Communication: Theory, Research and Application*. Sage.
- Saiz, C. (2012). *Pensamiento crítico: conceptos básicos y actividades prácticas*. Pirámide.
- Sepúlveda, M. (2017). La participación sindical en las decisiones empresariales. *Documentación Laboral*, 1(109), 213-226. <https://hdl.handle.net/11441/92162>
- Slabbert, J. (1994). Creativity in education revisited: Reflection in aid of progression. *The Journal of Creative Behavior*, 28(1), 60-69. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1994.tb00720.x>

- Sternberg, R., & O'Hara, L. (2005). Creatividad e inteligencia. *Cuadernos de Comunicación e Información*, (10), 113-149.
<https://www.redalyc.org/pdf/935/93501006.pdf>
- Suares, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Paidós.
- Vallejo, G. (2022). Algunas anotaciones sobre el conflicto. Especial referencia al conflicto laboral. En S. Rodríguez, H. Álvarez, & G. Vallejo (Dir.), *La mediación en el ámbito jurídico laboral. Perspectiva administrativa y penal* (pp. 82-100). Bosch.
- Walsh, F. (2004). *Resiliencia familiar: estrategias para su fortalecimiento*. Amorrortu.

Cómo citar: Losada Crespo, B., & Briz Clariget, M. J. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho*, (29), e3694. <https://doi.org/10.22235/rd29.3694>

Contribución de los autores (Taxonomía CRediT): 1. Conceptualización; 2. Curación de datos; 3. Análisis formal; 4. Adquisición de fondos; 5. Investigación; 6. Metodología; 7. Administración de proyecto; 8. Recursos; 9. Software; 10. Supervisión; 11. Validación; 12. Visualización; 13. Redacción: borrador original; 14. Redacción: revisión y edición. B. L. C. ha contribuido en 1, 13; M. J. B. C. en 1, 3, 10, 12, 13, 14.

Editora científica responsable: Dra. María Paula Garat.