

---

**DAVID RODRÍGUEZ CALDERÓN**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**[davidcalderonrdzz@gmail.com](mailto:davidcalderonrdzz@gmail.com)**

---

## **MEDIACIÓN LABORAL, CONFLICTOS LABORALES Y SINDICATOS**

## **LABOR MEDIATION, LABOR CONFLICTS AND UNIONS**

---

Cómo citar el artículo:

Rodríguez D, (2025). Mediación laboral, conflictos laborales y sindicatos. *Derecho Global. Estudios sobre Derecho y Justicia*, XI (31) <https://DOI.org/10.32870/dgedj.v11i31.629> pp. 299-323

Recibido: 05/01/23 Aceptado: 05/07/23

## RESUME

La mediación como uno de los instrumentos de resolución alternativa de disputas (MASC) es un campo que no ha sido del todo regulado, en lo que respecta a las disposiciones legales. Por otro lado, sus definiciones en la literatura jurídica se centran en procedimientos “rápidos”, “flexibles” y “eficientes”, y normalmente se hace para soluciones rápidas en un mundo que cada vez trabaja más en red y medios electrónicos. Las relaciones laborales en México están mediadas por un papel protagónico de las organizaciones sindicales y por un sistema mediador en el que cada estado de la federación pone sus propias reglas, en este sentido se analizara la relación entre el modelo de arbitramento y la agilidad institucional del Estado en el empleo de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos en materia laboral y al mismo tiempo estudiar los modelos de interlocución multinivel que permiten robustecer el sistema de justicia laboral. Se realizó un análisis de tipo cualitativo, documental-bibliográfico en una revisión documental se encontraron diferentes estrategias en cuanto a la mediación laboral en los conflictos laborales y se estudió el contexto actual del sistema de MASC en materia laboral en México como lo es el Centro de justicia alternativa.

## PALABRAS CLAVE

Mediación laboral, Conflictos laborales, Sindicatos, MASC, arbitraje

## ABSTRACT

Mediation as one of the alternative dispute resolution instruments (MASC) is a field that has not been fully regulated, in regards to legal provisions. On the other hand, its definitions in the legal literature focus on “fast”, “flexible” and “efficient” procedures, and it is normally done for quick solutions in a world that increasingly works on the Internet and electronic media. Labor relations in Mexico are mediated by a leading role of union organizations and by a mediation system in which each state of the federation sets its own rules, in this sense the relationship between the arbitration model and the institutional agility of the State in the use of Alternative Dispute Resolution Mechanisms in labor matters and at the same time study the models of multilevel dialogue that allow strengthening the labor justice system. A qualitative, documentary-bibliographical analysis was carried out in a documentary review, different strategies were found regarding labor mediation in labor conflicts and the current context of

the MASC system in labor matters in Mexico was studied, such as the Center for alternative justice.

## KEYWORDS

Labor mediation, labor disputes, unions, ADR, arbitration

**Sumario:** I. Introducción. II. Revisión literaria del concepto de mediación laboral. III. Contexto internacional y regional de la mediación laboral. IV. Las relaciones laborales en México. V. Del conflicto y los Sindicatos. VI. Nuevas estrategias en la mediación laboral. VII. Conclusiones. Bibliografía

## I. INTRODUCCIÓN

Los costos de los conflictos laborales suelen ser altos, para las empresas, los trabajadores y la economía. Por lo cual, muchos países y empresas han tratado de encontrar maneras de prevenirlos, pero también de que tengan una rápida solución. En este contexto han nacido diferentes alternativas dentro del aspecto de la mediación como la conciliación y el arbitraje como posibles alternativas al conflicto.

En este sentido, en el mundo se han desarrollado métodos de conciliación y mediación que permiten prevenir que las partes puedan acceder a una resolución judicial y estos arreglos pueden ser de base judicial o no judicial. La mediación resulta entonces una opción rápida, flexible y económica pues previene la adjudicación legal que conlleva costos legales elevados, tribunales sobrecargados y demoras en la maquinaria de resolución de disputas.

Por lo tanto, el mediador debe de contar con diferentes habilidades y estrategias que le permiten desempeñar mejor su papel, aunque no hay una regulación legislativa de los métodos de mediación los indicadores de buenas prácticas son desarrollados por las asociaciones y colegios de mediadores que permiten a su vez libertad en los procedimientos y enfoques para atender necesidades específicas de los conflictos.

Algunos enfoques como la mediación de conciliación donde el mediador trabaja para que las partes abandonen sus posiciones y lleguen a un compromiso o la mediación evaluativa en la cual no solo se fomenta la comunicación, sino que

también trata de ofrecer soluciones que pueden ser medidas con una evaluación, son solo algunas de las estrategias que pueden llevar a cabo los mediadores en una situación de conflicto laboral.

Sin embargo, el objetivo general de esta investigación es crear un marco contextual que permita establecer codificaciones para encontrar las estrategias y la evolución histórica de la mediación laboral en México. El país nos ofrece una historia rica en sindicatos y conflictos laborales que se plantea abordar en este artículo para encontrar estrategias y nuevas tendencias de la mediación laboral.

## **II. REVISIÓN LITERARIA DEL CONCEPTO DE MEDIACIÓN LABORAL**

La mediación es entendida como una intervención en una negociación o conflicto de un tercero aceptable que tiene poderes de decisión limitados o no autorizados, que ayuda a las partes involucradas a llegar de manera voluntaria a un arreglo mutuamente aceptable de los asuntos en disputa (Moore, 2003).

Asimismo, Palacios-Xochipa (2020) menciona que la mediación percibe tanto un estudio teórico como fáctico de los problemas que llegan a aquejar a los individuos; asimismo, valúa la eficacia con la que cuentan sus acuerdos reparatorios para solucionar, transformar o administrar tales conflictos, finalmente, también realiza críticas a la monopolización de justicia por el Estado, dando pauta a la idea de la ciudadanización de justicia por partes.

En este sentido, se entiende que la mediación va más allá de simples soluciones de conflictos, pues se centra en la objetividad de gestionar conflictos enfocándose principalmente en la satisfacción de las necesidades, y reconoce el derecho humano al libre acceso a la justicia, así, se puede comprender que la mediación es exitosa cuando obtiene sus objetivos, brinda justicia y finaliza el conflicto.

Por su parte, Gorjón & Sáenz (2011) mencionan que los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) convendrán encontrarse definidos de manera debida dentro de las leyes, regularmente, al inicio de cada una de las leyes se definen específicamente los conceptos relacionados, tales como arbitraje, mediación, negociación, conciliación y arbitraje.

Así, los MASC y específicamente las mediaciones llegan a considerarse como instrumentos para la paz, sin embargo, vistos desde otro punto de vista, en los que se toman en cuenta la intangibilidad y su valor proactivo, son sinónimos, ya que en ambos contextos mediante su aplicación inducen bienestar en los individuos y en la sociedad en general, ya que además son un medio para el pleno progreso de las culturas enfocadas a la solución de conflictos, prevención y no violencia (Gorjón, 2017).

Ahora bien, en cuanto a la mediación laboral, se puede afirmar que este proceso en puede disminuir la tensión en el entorno laboral; la mediación en el lugar de trabajo es un cambio desde las relaciones laborales basadas en conflictos hacia un enfoque colaborativo y de resolución de problemas. También es un enfoque informal comprobado que evita litigios costosos y resuelve problemas de manera rápida y eficiente (Buon, 2014).

En cualquier grupo o equipo de trabajo tales comportamientos siempre surgirán y variarán en su intensidad y duración dependiendo de; la naturaleza del conflicto, la composición de los individuos, la historia colectiva del grupo o equipo y las habilidades y la experiencia de los gerentes y la cultura más amplia de la organización (Buon, 2014).

El conflicto en el lugar de trabajo puede resultar en:

- Baja moral y desconexión
- Ausentismo, rotación
- Baja productividad
- Mala toma de decisiones
- Problemas de comunicación
- Reclamaciones de compensación para trabajadores
- Quejas y quejas
- Violencia
- Litigios y demandas costosas
- Condiciones médicas relacionadas con el estrés

La capacidad de un individuo u organización para responder de manera efectiva y positiva a un conflicto depende de los recursos internos, personales y organizacionales disponibles para crear y apoye esa respuesta.

Por otro lado, Buon (2014) proporciona una breve descripción general de algunos de los recursos clave que se utilizan en respuesta a los conflictos en el lugar de trabajo:

- Conciencia de sí mismo
- Resiliencia
- Habilidades de procesos sociales e interpersonales
- Procesos de comunicación
- Intervenciones de terceros, incluida la mediación interna y externa
- Políticas y Procedimientos
- Intervención de Gestión
- Formación, Desarrollo y Coaching
- Esquemas de primer contacto o de acoso
- Asistencia al Empleado o Apoyo al Bienestar
- Comunicación informal y procesos de resolución de problemas
- Arbitraje

Sin lugar a duda, la mediación puede transformar el discernimiento de las partes acerca del conflicto y ayudarlas a encontrar soluciones creativas a sus problemas. Las lecciones aprendidas en la mediación pueden entonces ser aplicado por las partes en el futuro cuando experimenten dificultades similares.

El compromiso de los empleados es un concepto que se ha convertido en un concepto importante en todos los lugares de trabajo; es un compromiso emocional o psicológico que un empleado siente hacia su organización y/o liderazgo que influye comportamiento relacionado con el trabajo.

Los empleadores quieren empleados comprometidos porque, además de ser más felices, más saludables y satisfechos, ofrecen un mejor rendimiento empresarial (CIPD, 2013). La introducción de medidas informales y de intervención temprana, como la mediación en el lugar de trabajo, puede resultar en una mayor participación de los empleados.

Los conflictos en el lugar de trabajo traen consigo enormes riesgos. Además de pérdidas de productividad, las organizaciones pueden perder a su mejor gente y enfrentar enormes gastos legales. Introducir la mediación en el lugar de trabajo requiere trabajar con todas las áreas de la empresa. Los empleadores deberían prestar especial atención a (Buon, 2014):

- Garantizar la intervención temprana en conflictos en el lugar de trabajo utilizando métodos como la mediación en el lugar de trabajo.
- Desarrollar equipos internos de mediación (si el tamaño de la organización lo justifica) o contratar organizaciones como Hellas EAP para proporcionar mediadores profesionales externos.
- El desarrollo de una política adecuada en el lugar de trabajo que aborde los conflictos en el lugar de trabajo de manera informal y proactiva.

Los lugares de trabajo que instituyen la mediación en el lugar de trabajo están enviando el mensaje de que se preocupan por los conflictos, quieren ayudar a los trabajadores a resolverlos y proporcionarán las herramientas para permitir que esto suceda. Esto a menudo tiene un efecto transformador positivo en la relación de trabajo.

#### **IV. CONTEXTO INTERNACIONAL Y REGIONAL DE LA MEDIACIÓN LABORAL**

Se han identificado tres modelos diferentes de organización de los tribunales laborales en el derecho comparado, tomando en cuenta las materias en litigio y los tribunales que las conocen (Arufe, 2013; Colàs-Neila & Yélamos-Bayarri, 2020):

- *Modelo Integrado.* caracterizado por el hecho de que los conflictos de seguridad social y laborales son resueltos por los mismos tribunales. Como ejemplo se tienen a Italia y España.
- *Modelo Dual.* Existen diferentes juzgados de lo laboral, por un lado, y de lo previsional, por otro. Como ejemplo se tienen a Alemania y Francia.
- *Modelo Diluido.* Los mismos tribunales resuelven los litigios penales, administrativos, civiles y en materia laboral y de seguridad social.

Esto sucede en algunos casos en el Reino Unido (incumplimiento de contrato) o en los países nórdicos (en las instancias inferiores de los conflictos laborales individuales). Hay algunas contribuciones en las que se identifica las justificaciones para utilizar especializados tribunales laborales con el objetivo de crear marcos para analizar el desempeño de tribunales (Davies, 2012; Colàs-Neila & Yélamos-Bayarri, 2020).

La presencia de jurisdicciones independientes especializadas en materia laboral hace que se estudien las bases de dichas autonomías, en diferentes regiones del mundo, tales como América Latina y Europa.

Han sido tres ámbitos determinados en los que se ha desarrollado el estudio: el ámbito de aplicación de las jurisdicciones sociales, las delimitaciones de las atribuciones de competencias y las aplicaciones de pautas procesales comunes como normas supletorias en ausencia de algún tipo de disposición específica.

Un buen indicador del interés por estos mecanismos es la especial atención que los Jueces de los Tribunales Laborales Europeos han mostrado en diversas reuniones, examinando este tema desde una vasta cantidad de puntos de vista: enfocándose en las nuevas formas de resolución de conflictos en los procedimientos previos al juicio, así como en otros procedimientos mecanismos, la conciliación y la mediación (Kuras, 2003) o apuntando a cómo los tribunales laborales manejan la conciliación y mediación (Zack, 2005).

Asimismo, en una reunión posterior, acerca del papel que juegan los tribunales laborales en los conflictos laborales se incluyó un notable enfoque comparativo de procedimientos preliminares para soluciones pacíficas de problemas laborales individuales, desde la perspectiva del papel que juegan los jueces en estos mecanismos (Davies, 2012; Colàs-Neila & Yélamos-Bayarri, 2020).

Resulta interesante la tendencia que se puede observar tanto en América Latina como Europa, de preocuparse por examinar los derechos de grupos vulnerables, particularmente los trabajadores migrantes. Existen algunos estudios de casos interesantes en este campo en Costa Rica y Reino Unido.

- En el primero, el análisis es sobre cómo los trabajadores inmigrantes de los Estados de la UE-8 (República Checa, Polonia, Lituania, Letonia,

Hungria, Estonia, Eslovaquia y Eslovenia), que en su mayoría trabajan en trabajos poco calificados y mal pagados, hacen uso de los Tribunales Laborales (ET) para hacer valer sus derechos laborales (Bernard & Ludlow, 2016).

- En este último, se analizan algunas buenas prácticas judiciales en este campo en Costa Rica, considerando que este país que recibe flujos migratorios importantes, principalmente de indígenas ngobe de Nicaragua y Panamá (Hidalgo, 2016).

Dentro del contexto latinoamericano, la Cumbre Judicial Iberoamericana ha publicado documentos trascendentales que vale la pena mencionar. Entre los designados como productos axiológicos de la Cumbre, se destaca la Carta de Derechos de las Personas ante la Justicia (CJI, 2014), destacada por los puntos concernientes con la protección de víctimas, de miembros de poblaciones indígenas y protección hacia personas con discapacidad.

Algunas de estas afectan gravemente las jurisdicciones sociales. Especialmente, deben mencionarse las formalidades de actuación específicas en relación con determinados colectivos vulnerables, como puede ser el caso de extranjeros, menores de edad y mujeres.

Aquí pueden citarse dos informes del Consejo de la Judicatura Federal de México. El primero está relacionado con la incidencia del desempleo en el incremento de casos judiciales, desagregada por jurisdicciones y desde una perspectiva cuantitativa, con datos de 2003-2010; mientras que el segundo está enfocado en la incidencia de variaciones de poblaciones de una perspectiva de género en el incremento de casos judiciales (Colàs-Neila & Yélamos-Bayarri, 2020).

Los principios del proceso laboral han sido objeto de especial interés principalmente por la literatura latinoamericana y española. En este último punto, hay una gran cantidad ensayos que conviene mencionar. Una contribución enfocada en las nociones de transparencia, equilibrio de partes en los procesos, pronta justicia y tutelas judiciales efectivas en Centroamérica, especialmente a las jurisprudencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, un análisis de los nuevos procesos laborales creados en Uruguay, a raíz de la reforma de 2009, y sus principios subyacentes.

Por su parte, el principio de oralidad es uno de los más frecuentes dentro de los procesos laborales, siempre que facilite el ejercicio de acciones judiciales y pueda ser visto como un régimen que contempla la desigualdad de partidos en el ámbito económico señalada anteriormente.

Sin embargo, a pesar de estar establecido por la ley, muchas veces no se cumple en las prácticas, como se muestra el caso mexicano, con un análisis de los principios en un marco más vasto de todos los orígenes específicos adaptables al proceso laboral y de seguridad social.

En otros casos, las reformas legales están encaminadas a la promoción de su uso, tal es el caso colombiano, donde una contribución breve da las características principales de la reforma de 2007. Desde una perspectiva práctica, existen diversos informes sobre la implementación de la oralidad en los procesos laborales llevados a cabo realizado por el Consejo Superior de la Judicatura de Colombia relacionado con diferentes ciudades (Bucaramanga, Bogotá, Cali y Medellín) (Colàs-Neila & Yélamos-Bayarri, 2020).

#### **IV. LAS RELACIONES LABORALES EN MÉXICO**

De acuerdo con De la Vega & Martínez (2022) el ordenamiento jurídico mexicano está basado en la tradición del Derecho Civil; que está hondamente codificado y sistematizado. De esta forma, las principales fuentes del derecho son los textos codificados que son derivados de las disposiciones de la Constitución Federal Mexicana.

La Constitución contiene disposiciones específicas establecidas para resguardar los derechos de la ciudadanía. Estos derechos, anteriormente denominados Garantías Individuales en la tradición civil (Derechos Constitucionales) y ahora regulados como Derechos Humanos, se clasifican en relación con el derecho que tutelan (De la Vega & Martínez, 2022):

- Derechos constitucionales de igualdad;
- Derechos constitucionales de libertad;
- Derechos constitucionales del debido proceso de ley (o seguridad jurídica); y,
- Derechos sociales constitucionales, que por definición son aquellos que fueron

creados con la intención de proteger colectivamente los intereses comunes de un grupo específico (trabajadores, estudiantes, ejidatarios).

Por su parte, la Ley Federal del Trabajo de México (LFT) y la Ley del Seguro Social de México (LSS) brindan el marco legal que rige las relaciones laborales en México de conformidad con el artículo 123 de la Constitución Mexicana. La Ley Federal del Trabajo rige las relaciones laborales en México en el sentido de que establece normas y reglamentos específicos sobre las condiciones de empleo, las funciones de los tribunales laborales y las funciones de los sindicatos.

En México, no existe nada como el empleo “a voluntad”. Se requiere una “causa justa” para despedir a una persona. Si un trabajador siente que ha sido despedido injustamente, esa persona tiene derecho a llevar el caso a los tribunales laborales del país. El tribunal de trabajo puede dictaminar que se reintegre al trabajador a su puesto anterior o puede ordenar que se pague una indemnización (Grajeda, 2017).

Las causas de despido que se consideran “justas” en las relaciones laborales mexicanas incluyen:

- Muerte del trabajador o del patrón
- incapacidad mental o física del trabajador
- Consentimiento mutuo entre los funcionarios de la empresa y el trabajador
- Finalización del trabajo definido contractualmente
- Agotamiento del recurso en una industria extra activa
- Quiebra de la empresa
- Además, la LFT establece otras protecciones que no son aplicables a los trabajadores en los Estados Unidos. Estas incluyen directivas específicas relacionadas con:
  - La indemnización por despido;
  - primas de vacaciones;
  - reparto de utilidades;
  - Valores colectivos.

Las relaciones laborales en México estipulan que los contratos de trabajo se establezcan con individuos y/o colectivos (sindicatos) y que sean por escrito. Hay cuatro tipos generales de contratos. Estos incluyen contratos medibles, contratos

de capacitación (o período de prueba), contratos de trabajo estacional y contratos a término indefinido (Grajeda, 2017).

- *Contratos medibles.* Este tipo de contrato se utiliza para regular las relaciones laborales en México para las personas que son contratadas por un período específico, o que son contratadas para prestar ciertos servicios finitos.
- *Contratos de formación/periódico de prueba.* Esta clase de convenio se utiliza cuando se contrata a un trabajador por un período de formación inicial. En virtud de un acuerdo de este tipo, el trabajador da su consentimiento para que se le dé la oportunidad de adquirir las habilidades que le conducirían a un empleo posterior a tiempo completo. De acuerdo con las relaciones laborales mexicanas, los contratos de capacitación pueden durar hasta un período de treinta días.
- *Empleo de temporada.* Este tipo de contrato se utiliza en situaciones en las que el trabajo es discontinuo, o cuando los servicios requeridos son por un período y duración específicamente definidos.
- *Contratos a plazo indefinido.* Los contratos a plazo indefinido son el tipo de contrato más común en México. Deben implementarse cuando una persona vaya a trabajar para un empleador por un período superior a 180 días. Estos contratos pueden ir precedidos de un contrato de formación de un mes de duración. A menos que se indique lo contrario, se presume que un empleado que trabaja durante un mes para un empleador se presume que es un empleado permanente. También es importante recordar que el acuerdo de período de formación se puede ampliar hasta 180 días.

La LFT también define los turnos y horarios en la jornada laboral del país. Las relaciones laborales en México han establecido que hay tres turnos. Los hay diurnos, vespertinos y mixtos.

- El turno de día es de 6 am a 8 pm. La cantidad máxima de tiempo que un trabajador puede trabajar durante el día es de 8 horas.
- El turno de noche se desarrolla entre las 8 pm y las 6 am. Un trabajador puede estar de servicio durante siete horas durante la noche.
- Un turno mixto incluye horas que son turnos diurnos y nocturnos y no pueden exceder las siete horas y media de duración.

De acuerdo con las normas de relaciones laborales mexicanas, también es obligatorio que los patrones brinden a sus empleados un día de descanso. Sin embargo, si un trabajador está obligado a trabajar en domingo, se le debe pagar un veinticinco por ciento más que el salario diario regular. Incluso si los empleados no trabajan los domingos, se les paga su salario diario regular. Esto significa que, aunque los trabajadores mexicanos están obligados a trabajar una semana laboral de cuarenta y ocho horas, se les paga por la semana completa, o por cincuenta y seis horas (Grajeda, 2017).

Las relaciones laborales mexicanas, tal como se establece en la LFT, incluyen disposiciones relacionadas con las vacaciones de los empleados. Conforme a la ley, todo trabajador tiene derecho a:

- Seis días de vacaciones pagadas después de un año de trabajo;
- Dos días adicionales anuales por cada año de servicio hasta el final del cuarto año del trabajador con el patrón;
- Dos días de vacaciones pagadas por cada cinco años adicionales con una empresa;
- Una bonificación del veinticinco por ciento del salario semanal.

Ahora bien, hablando específicamente de la LSS, la agencia estatal de seguridad social de México, conocida por sus siglas IMSS, es el establecimiento de seguridad social más grande en la región de América Latina. Los seguros, servicios y provisiones del IMSS se dividen en cinco unidades: riesgos laborales; enfermedades y maternidad; invalidez y vida; jubilación, desempleo en edad avanzada y vejez; guarderías y previsión social (Grajeda, 2017).

Por su parte, Silva (2020) menciona que México cuenta con una arquitectura legal creíble y relativamente integral para resguardar y fomentar los derechos de los trabajadores. Sin embargo, muchos trabajadores siguen enfrentándose a condiciones de trabajo brutales, incertidumbre laboral implacable (sobre todo debido a la

ubicuidad y necesidad del mercado laboral informal), acoso, intimidación, violencia y salarios exiguos.

Por lo tanto, es difícil evitar la constatación de que el compromiso formal de México con las relaciones laborales positivas (y el tratamiento saludable de los trabajadores que lo acompaña, tal como se expresa en la ley) no va acompañado de un aparato práctico y funcional para garantizar plenamente que los trabajadores sean tratados con respeto.

Esto es algo que debe cambiar, aunque el cambio no será fácil. En resumen, parece que los mecanismos regulatorios y de cumplimiento en México deben fortalecerse para que los decretos formales tengan peso en el mundo cotidiano (Silva, 2020).

Si bien hay una historia de progreso en México en lo que respecta a los derechos laborales, pero también hay una historia de violencia que se mezcla con los efectos corrosivos de los imperativos neoliberales y una predilección por tratar a los trabajadores como engranajes del sistema si trabajan. en un sector de exportación para una gran empresa.

Puede ser que México no tenga actualmente los recursos para combatir totalmente el maltrato a los trabajadores. Pero el país ciertamente puede priorizar la protección de ciertos derechos y libertades, y puede canalizar sus recursos para combatir el maltrato de los empleados en sectores económicos y regiones geográficas que tienen un historial particularmente malo de abuso de empleados (Silva, 2020).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2014) México tiene una gran y constante incidencia de empleo informal, que afecta a alrededor del 60% de todos los trabajadores del país. Para enfrentar este problema se debe adoptar una estrategia que genere empleos formales y al mismo tiempo prescinda las incitaciones y estímulos para persistir en la informalidad.

Tres intervenciones específicas están abordando el tema:

- La implementación de las próximas reformas en la protección por desempleo y las pensiones de jubilación;
- Un programa nacional para la formalización del empleo bajo el liderazgo de las instituciones públicas, y

- Varias medidas desarrolladas por los estados, las cuales deben ser analizadas y evaluadas como buenas prácticas para su posterior escalamiento y replicación en otros contextos (OIT, 2014).

Adicionalmente, es crucial atender los problemas ordenados que se reflejan en las variaciones de las estructuras productivas. Deben crearse las condiciones para incorporar efectivamente a las pequeñas y medianas empresas en las cadenas de valor asociadas a las actividades más dinámicas de las estrategias exportadoras. Además, se debe fortalecer la fabricación nacional competitiva para brindar espacios necesarios para la creación de empleos más formales y productivos.

## **V. DEL CONFLICTO Y LOS SINDICATOS**

El conflicto laboral se refiere a una situación en la que los trabajadores y los empleadores tienen intereses opuestos y no pueden llegar a un acuerdo. Los conflictos laborales pueden ser causados por una variedad de razones, como salarios, condiciones de trabajo, horas de trabajo, derechos laborales, entre otros.

En México, los sindicatos desempeñan un papel importante en la negociación colectiva y en la protección de los derechos laborales de los trabajadores. Los sindicatos en México tienen una larga historia de lucha por mejores condiciones de trabajo y derechos laborales.

La historia del sindicalismo mexicano comienza en la mitad del siglo XIX, es esta etapa la clase trabajadora comenzó a organizarse para luchar en contra de las pésimas condiciones en las que se encontraban los centros de trabajo que mantenían los jefes y dueños en las fábricas o minas.

Sin embargo, no fue hasta la década de los treinta del siglo pasado que fue crucial para el país y para el movimiento sindical llamada incluso la época de oro del sindicalismo mexicano. Por una parte, se extendía la crisis económica que estalló en todos los países capitalistas en 1929 y que se prolongó hasta bien entrada la década. Es así que a partir de la Ley Federal del Trabajo de 1931 las organizaciones

sindicales reaccionaron con acciones y movilizaciones para resarcir la pérdida del poder adquisitivo de sus salarios (Gutiérrez-Castro, 2010).

Sin embargo, unas décadas después, también hay críticas a los sindicatos en México, ya que algunos se han visto involucrados en actos de corrupción y prácticas sindicales poco transparentes. Además, algunos empleadores también han sido acusados de violar los derechos laborales de los trabajadores y de impedir la formación de sindicatos independientes.

Este fenómeno marca su inicio en el periodo de transición y el modelo neoliberal el cual ha afectado a la sociedad, pero en especial a la clase trabajadora, entre la quiebra de empresas, los reajustes de o despedido de personal, el desempleo y subempleo crónico, una precarización del mercado laboral, la falta de alcance de los salarios comparados con la inflación, provocando una profunda crisis social que persiste en la actualidad. El movimiento sindical se vio impactado severamente. Se observó una reducción de la sindicalización; los salarios perdieron drásticamente su poder adquisitivo; muchos contratos colectivos desaparecieron y otros fueron simplemente mutilados; se endureció la política laboral y empezaron a darse las contrarreformas que impactaban de forma directa a la seguridad social (Gutiérrez -Castro, 2010).

Por otra parte, existen otros ejemplos del papel de los sindicatos en el conflicto laboral y del uso de la mediación laboral para la solución de estas controversias, por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo propone un sistema de resolución de conflictos laborales el cual consiste en una guía de pasos a seguir si un país desea reorganizar y reestructurar la totalidad del sistema de gestión de conflictos laborales mediante la creación de un organismo o comisión independiente.

Por lo que algunos países crearon acuerdos internacionales para crear una unidad especializada de gestión de conflictos o para crear organismos legales independientes y autónomos que puedan prevenir y darle solución a los conflictos laborales (OIT, 2013).

En este sentido el gobierno de los Estados Unidos cuenta con el Servicio Federal de Mediación y Conciliación, creado en 1947, es un organismo independiente cuya misión es preservar y promover la paz y la cooperación obrero-patronal. Con sede

en Washington, DC, con seis regiones que comprenden más de 60 oficinas locales y de campo, la agencia brinda servicios de mediación y resolución de conflictos a la industria, las agencias gubernamentales y las comunidades (FMSC, 2022).

En resumen, la naturaleza del conflicto laboral en México se relaciona con las diferencias y divergencias de intereses entre los trabajadores y los empleadores, y los sindicatos juegan un papel importante en la protección de los derechos laborales y la negociación colectiva. Sin embargo, también hay desafíos y críticas a la actuación de los sindicatos y los empleadores en el país.

## **VI. NUEVAS ESTRATEGIAS EN LA MEDIACIÓN LABORAL**

De acuerdo con Munduate et al. (2017) para que la mediación laboral sea efectiva es importante que se desarrollen determinadas tácticas y estrategias de forma correcta. La primera hace referencia a la habilidad, formación y preparación, de los componentes del grupo mediador en técnicas dirigidas a los procesos y a la comunicación entre las partes. Por su parte, la segunda se refiere a la capacidad de no favorecer a una de las partes sobre la otra, ni perseguir un interés personal en el resultado de la mediación (p. 12).

El objetivo al aplicar la imparcialidad sería evitar que con sus actuaciones se dañara o favoreciera a alguna de las partes implicadas en el conflicto (Kleiboer, 1996). Esta neutralidad es especialmente difícil de conseguir cuando el mediador tiene mayor grado de proximidad con alguna de las partes. Otros elementos imprescindibles serían el conocimiento de técnicas de administración del conflicto, las dinámicas de grupos y las negociaciones.

El control de la agenda indica si el equipo mediador ha establecido correctamente un diseño del proceso que abarque todos los aspectos y apartados del problema, dando las mismas estrategias y/o habilidades a todas las partes, consensuando los aspectos que permitan estructurar la fase del diálogo que los llevarán a tratar los aspectos más relevantes para cada uno de los miembros en conflicto, mientras se desarrolla este proceso de resolución de conflicto.

Otro elemento imprescindible en la mediación es la eficiencia en la que se sustentan los principios de la mediación, ya que posee de rasgos distintivos y establece un proceso distinto a la negociación, aunque suele considerarse como una negociación en la que se recibe ayuda para que las partes implicadas resuelvan su conflicto (Kolb, 1983; Lewicki, et. al., 1992).

Asimismo, se observa como la utilización de técnicas propias de la negociación pueden dar lugar a la puesta en prácticas de actuaciones que no se consideran adecuadas en la mediación, pudiendo aparecer dificultades para solucionar el problema entre las partes (Munduante et. al., 2017; García, 2020).

Este proceso es llevado a cabo por un equipo de mediadores eficiente que a las partes como conocedor y aplicador de las técnicas más adecuadas para cada conflicto. Se consigue anular los aspectos que impliquen una dificultad para conseguir el acuerdo, usando una metodología que permita romper los escollos en el proceso de comunicación de cada una de las partes, basándose sobre todo en el establecimiento de reuniones conjuntas (García, 2020).

Así se consigue aumentar y facilitar el conocimiento de todos los aspectos del problema/conflicto y ello permite conocer mejor la situación y de esta forma facilitando el proceso comunicativo entre el equipo de mediadores y las partes. No obstante, estas reuniones facilitan la obtención de información y comprensión de aspectos no explícitos del conflicto para poder esclarecer los intereses y expectativas de cada uno de los implicados.

El Modelo de Carnevale y la eficacia contingente de las tácticas de la mediación (teoría de Bercovitch) son planteamientos diferentes en apariencia, pero complementarios que nunca se oponen entre sí. La estrategia que plantea el Modelo de Carnevale consiste en establecer una normativa de trabajo que identifique en todo momento la actuación de los mediadores en proceso. Para ello el equipo de mediadores utiliza cuatro grandes bloques de actuación: integración, presión, compensación e inacción.

La integración se utiliza con el fin de lograr aspiraciones y conseguir el acuerdo, conocido como “interés por el acuerdo”. La presión se sustenta en la existencia de ámbitos de acciones donde las partes encuentran soluciones recíprocas a sus

problemas, conocido como “campo común. La presión es más realizable cuando el mediador no da tanto valor a las aspiraciones de las partes y se observa un “campo común” escaso en el conflicto (García, 2020).

Además, la teoría de Carnivale provocó un fuerte impacto en el aspecto más teórico de este sistema, ya que se podían establecer cada una de las ideas más importantes en los procesos de resolución de conflictos como su implicación entre ellas. Esto conlleva un fuerte esfuerzo a nivel teórico que resulta operativo y además facilita contrastar la información. Este modelo también permite la aparición de nuevas aportaciones que ayudan a explicar las distintas estrategias del equipo de mediadores.

Por otro lado, la teoría de Bercovitch, conocida como la eficacia contingente de las tácticas de la mediación, según reflejan Serrano et al., (1999, p. 248) el equipo de mediación tendrá que adaptar su quehacer a las especificidades de cada conflicto, incluso dentro de un mismo procedimiento de resolución de conflictos, donde se produce el proceso pueden ir apareciendo variables del conflicto a las cuales el equipo de mediadores debe ir adaptando sus actos teniendo en cuenta todas las posibles características.

La utilización de un “enfoque contingente” debe aceptar que el resultado de la mediación estará condicionado por todas sus posibles soluciones, tanto las que aparezcan con anterioridad al proceso como las que surjan durante su puesta en práctica para tratar de solucionar el problema (García, 2020).

Al iniciar el proceso, el equipo de mediadores analizará todas las características específicas del conflicto, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolle se establecen “la naturaleza de la disputa, engloba características como la intensidad del conflicto o la historia. La naturaleza de los problemas. La naturaleza de las partes del conflicto, actitudes frente a la mediación. La naturaleza del mediador se refiere a características personales, experiencia, capacidad de presión, autoridad, etc. (Bercovitch 1991).”

Siguiendo con los distintos modelos de mediación, Munduate et al., (2017) establecen tres grandes modelos de mediación dependiendo del objetivo que se

intenta conseguir y de las diferentes habilidades que se pongan en marcha para obtener una resolución satisfactoria en un proceso de mediación.

En primer lugar, la mediación transformadora que procura optimizar tanto en los aspectos comunicativos como en las relaciones, de todo tipo, entre los implicados en un conflicto, ayudando a que estos adquieran las destrezas necesarias para solucionar sus problemáticas venideras.

Con este modelo se pretende moldear los hábitos de las partes intentando que asuman nuevas formas de comportamiento entre iguales, ofreciéndole habilidades que les hagan comprender las necesidades del otro para tratar de conseguir una solución beneficiosa. Este proceso tiene como finalidad prestar ayuda a ambas partes para que conozcan y diagnostiquen sus necesidades y las de la parte contraria (empowerment), aprendiendo de este modo a resolver los conflictos (García, 2020).

En segundo lugar, se habla de la mediación facilitadora que se concentra en prestar atención a las partes durante los procesos para llegar a la solución del problema, se les presentan situaciones que les propicien la aclaración de sus problemáticas. En este modelo, los mediadores controlan el avance, pero no dan indicaciones ni manifiestan sus ideas acerca de la posible solución del conflicto. Se tiende a favorecer, con las habilidades empleadas, el diálogo y fomentar la empatía entre las partes implicadas, obteniendo así una resolución favorable del problema.

En tercer lugar, aparece la mediación directiva o evaluativa, en la que la consecución de acuerdos hace que el equipo mediador se convierta en el beneficiario de las implicaciones y características de cada uno de los miembros en conflicto, lo que va a proporcionar a los mediadores la localización de las razones del problema y tratar de aproximar las diferentes posiciones en las resoluciones del conflicto, hasta conseguir su solución (Munduante, et. al., 2017, p.31).

Esta mediación se realiza principalmente en sesiones con las partes de manera individual, de esta forma se obtienen los conocimientos para evaluar el conflicto y establecer posiciones que acerquen a los implicados a una solución. Se basa en la dirección de las reuniones, estableciendo las causas y una vez analizados los argumentos, proponer soluciones a los implicados, de ahí que reciba este nombre (García, 2020).

## VII. CONCLUSIONES

En este artículo se abordaron desde el concepto de mediación hasta las posibles estrategias a utilizar para la mediación laboral, los resultados que concluyen de la revisión y análisis de 26 fuentes bibliográficas establecen que si bien, México cuenta con un sistema jurídico robusto que trata de velar los derechos de los trabajadores y sindicatos activos, aun hoy en día las condiciones laborales de los mexicanos traen consigo una serie de conflictos que con la llegada de las nuevas generaciones a la edad productiva son aún más difíciles de dar solución, pues hay una mayor rotación del personal.

Después de la pandemia se observó un fenómeno sin precedentes en el que las personas simplemente ya no buscaban trabajo y preferían incluirse en las filas del comercio informal por las precarias condiciones laborales de nuestro país. Nuevos mecanismos y disposiciones que le ofrezcan cada vez al mediador un espacio dentro de las instituciones en un mundo en el que las relaciones entre el empleador y el empleado resultan a cada vez más complicadas y con mayor posibilidad de conflicto.

Replantearse los sistemas existentes de mediación y el papel de los sindicatos en la protección de los derechos de los trabajadores parece una tarea difícil pero que en México también se han tenido avances con respecto al estudio de la mediación y el arbitraje sin embargo, de ahí recae la importancia en esta investigación de analizar el origen y nacimiento de las leyes e instituciones que permiten estudiar el derecho laboral, la mediación y los sindicatos pues aunque se pretende una actualización novedosa, si bien en el mundo del derecho laboral existen y están activas aún tienen deficiencias en su aplicación.

Las estrategias de mediación encontradas permiten un enfoque novedoso de la investigación, pero también le brindar al mediador herramientas en su proceso de arbitraje y mediación. La mediación puede transformar la percepción de las partes sobre el conflicto y ayudarlas a encontrar soluciones creativas, soluciones a sus problemas. Las lecciones aprendidas en la mediación pueden luego ser aplicadas por las partes en el futuro cuando experimentan dificultades similares.

Los lugares de trabajo que instituyen la mediación envían el mensaje de que se preocupan por los conflictos, quiere ayudar a los trabajadores a resolverlo y proporcionará las herramientas para que esto suceda. Esto a menudo tiene un efecto transformador positivo en la relación de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arufe, A. (2013). Jurisdicción social. In: A. Baylos Grau, C. F. Thome, and R. García Schwarz, ed. 2013. Diccionario internacional de derecho del trabajo y de la seguridad social. Valencia: Tirant lo Blanch. pp. 1216-1219.
- Bercovitch, J. (1991). International mediation and dispute settlement: Evaluating the conditions for successful mediation. *Negot. J.*, 7, 17.
- Bernard, C., & Ludlow, A. (2016). Enforcement of Employment Rights by EU-8 Migrant Workers in Employment Tribunals. *Industrial Law Journal*, 45(1), 1-28.
- Bernard, C., Ludlow, A., & Fraser, S. (2018). Beyond Employment Tribunals: Enforcement of Employment Rights by EU-8 Migrant Workers. *Industrial Law Journal*, 47(2), 226-262.
- Buon, T. (2014). *The Art of Workplace Mediation: From Conflict to Engagement*. Hellas EAP – 4<sup>th</sup> EAP Forum: Athens.
- CIPD (2013). Factsheet: Employee engagement.
- Colàs-Neila, E., & Yélamos-Bayarri, E. (2020). Access to Justice: A Literature Review on Labour Courts in Europe and Latin America. International Labour Organization (Geneva, ILO).
- Davies, A. (2012). The Court of Justice as a Labour Court. Cambridge Yearbook of European Legal Studies, 14, pp. 145-176.
- De la Vega, O., & Martínez, R. (2022). *Employment Law Overview Mexico*. L&E Global. [https://dlvmr.com.mx/wp-content/uploads/2021/01/LEG\\_MEMO\\_Mexico\\_03.01.21\\_compressed.pdf](https://dlvmr.com.mx/wp-content/uploads/2021/01/LEG_MEMO_Mexico_03.01.21_compressed.pdf)
- FMSC. (2022). *Federal Mediation and Conciliation Service*. Obtenido de <https://www.fmcs.gov>
- García, J. (2020). *Ánalisis de la Mediación en el Contexto Laboral*. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad de Jaén. [Tesis de Grado].

- Gorjón, F. (2017). Mediación su valor intangible y efectos operativos: Una visión integradora de los métodos alternos de solución de conflictos. Tirant lo Blanch.
- Gorjón, F. & Sáenz, K. (2011). Métodos alternos de solución de conflictos. Enfoque educativo por competencias. México: CECSA.
- Grajeda, J. (2017). *Labor Relations in Mexico: a brief synopsis*. TECMA. <https://www.tecma.com/labor-relations-in-mexico/>
- Gutiérrez-Castro, A. (2010). Breve recorrido histórico del sindicalismo mexicano. En J. M. Guerra, & A. Gutierrez Castro, *EL SINDICALISMO EN MÉXICO Historia, crisis y perspectivas*. ciudad de México: Plazayvaldes.
- Hidalgo, A. (2016). El acceso a la justicia laboral de las personas trabajadoras migrantes nicaragüenses en Costa Rica. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 4(3), 30-47.
- Kleiboer, M. (1996). Understanding success and failure of international mediation. *Journal of Conflict resolution*, 40(2), 360-389.
- Kolb, D. (1983). Strategy and the tactics of mediation. *Human relations*, 36(3), 247-268.
- Kuras, G. (2003). General Report. New Initiatives to make Labour Courts Hearings more efficient: use of alternative disputes methods, collective (class) action. XIth Meeting of European Labour Court Judges. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/meetingdocument/wcms\\_160068.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/meetingdocument/wcms_160068.pdf)
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third-party intervention: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 209-252.
- Moore, C. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Munduate, L., Griggs, T. B., Medina, F. J. & Martínez-Pecino, R. (2017). Guía para la Mediación Laboral. [www.mediacion.icav.es/archivos/contenido/273.pdf](http://www.mediacion.icav.es/archivos/contenido/273.pdf)

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Organización Internacional de Trabajo*. Obtenido de Sistema de Resolución de conflictos laborales : [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2014). *Informal employment in Mexico: Current situation, policies, and challenges*. Programme for the Promotion of Formalization in Latin America and the Caribbean. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_245889.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_245889.pdf)
- Palacios-Xochipa, J. (2020). La epistemología de la mediación y su impacto en la profesionalización de los MASC en la cultura de paz. *Estudios de Paz y Conflictos*, 3(4), 25-36.
- Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D., Mirón, L. (2006). Características de los mediadores y éxito de la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 275-88.
- Serrano, G. & Méndez, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 52(2-3), 235-253.
- Silva, J. (2020). Labour relations in Mexico: change and continuity. *Espacios*, 41(10).
- Zack, A. (2005). General Report. Theme 2 – The Use of Mediation/Conciliation by Labour Courts. XIIIth Meeting of European Labour Court Judges. [http://www.ilo.org/ifpdial/events/meetings/WCMS\\_189533/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/ifpdial/events/meetings/WCMS_189533/lang--en/index.htm)