



CONSELLO GALEGO
DE RELACIÓNS LABORAIS

**Guía de boas prácticas
na mediación ao abeiro do
Acordo interprofesional galego
sobre procedementos extraxudiciais
de solución de conflitos de traballo**

AGA



**GUÍA DE BOAS PRÁCTICAS NA MEDIACIÓN AO ABEIRO DO
ACORDO INTERPROFESIONAL GALEGO SOBRE
PROCEDEMENTOS EXTRAXUDICIAIS DE SOLUCIÓN DE
CONFLITOS DE TRABALLO**



PRESENTACIÓN

Nun contexto laboral en continua evolución, resulta fundamental dispoñer de ferramentas eficaces para o tratamento e a xestión dos conflitos. A mediación laboral preséntase como un instrumento fundamental para favorecer o diálogo, reforzar as relacións profesionais e promover solucións duradeiras e consensuadas.

A presente guía de boas prácticas na mediación laboral ten como obxectivo ofrecer un conxunto de orientacións claras e contrastadas que sirvan de apoio ás persoas mediadoras, así como ás distintas partes implicadas nos procesos de resolución de conflitos no ámbito laboral. A guía inspírase en principios fundamentais como a imparcialidade, a confidencialidade, a voluntariedade e o respecto mutuo.

As partes comprométense a incorporar a perspectiva de xénero nesta Guía introducíndoa transversalmente, particularmente na composición das mesas de mediación, procurando a visibilización da participación das mulleres no mercado do traballo e en todos os espazos que deste dependen, e o debido equilibrio entre homes e mulleres.

Cómpre salientar que moitas das prácticas aquí recollidas son o resultado dunha xornada de análise, debate e reflexión compartida, na que participaron activamente persoas mediadoras con ampla experiencia. As súas achegas, baseadas na práctica profesional e no coñecemento acumulado, enriqueceron de forma significativa este documento, achegándoo á realidade do día a día e reforzando o seu valor práctico.

ESTRUTURA DA GUÍA

Co obxectivo de facilitar a súa utilización práctica e adaptala ás necesidades dos distintos axentes que interveñen nos procesos de mediación laboral, esta guía estrutúrase en tres partes diferenciadas:

A primeira parte está dirixida ás **persoas mediadoras** e recolle un conxunto de boas prácticas específicas para o exercicio da mediación, baseadas en criterios profesionais, éticos e metodolóxicos. Inclúe recomendacións para a preparación, desenvolvemento e peche das sesións de mediación, así como pautas para a xestión de situacións complexas ou delicadas.

A segunda parte está orientada ás **partes interesadas na resolución do conflito** —persoas traballadoras, empregadoras e representacións sindicais ou empresariais—, así como aos seus asesores/as. Esta sección proporciona orientacións sobre como participar activamente no proceso de mediación, favorecer a construción de acordos e contribuír a un clima de diálogo construtivo e respectuoso.

Finalmente, a terceira parte recolle o compromiso do Consello Galego de Relacións Laborais co seguimento, avaliación e revisión periódica desta guía, co fin de garantir a súa correcta aplicación e mellora continua. Esta sección establece as bases para a supervisión da súa implantación nos distintos ámbitos e convenios, a identificación de boas prácticas e posibles dificultades, así como a canle de diálogo coas persoas mediadoras do AGA e cos axentes sociais asinantes.

Todas as seccións están concibidas como complementarias, co propósito de promover unha cultura de mediación eficaz e participativa.

PARTE I: PERSOAS MEDIADORAS

O éxito da mediación depende :

- Da aceptación real polas partes do procedemento de mediación.
- Do grao en que as partes acepten á persoa mediadora, da confianza, imparcialidade e honestidade transmitida pola persoa que exerce o dito rol.
- Dos coñecementos das técnicas e estratexias de negociación e mediación da persoa que asuma o dito rol, que requiren xeralmente unha formación e experiencia previa.

1. PRINCIPIOS BÁSICOS DA MEDIACIÓN

As persoas mediadoras que interveñen nos procedementos amparados polo AGA deben aplicar unha serie de principios que non só definen o marco legal, senón que orientan a práctica profesional no día a día. Estes principios deben transformarse en accións concretas durante todo o proceso mediador.

Voluntariedade → Nunca forzar, sempre facilitar

Confirmar ao inicio que ambas as dúas partes están dispostas a participar.

Se se detectan reticencias, explorar razóns, ofrecer tempo e aclarar o propósito da mediación.

Escoita activa

Confidencialidade → Protexer o que se comparte

Avisar ao comezo da sesión que todo o que se diga non pode transcender fóra do espazo mediador, nas diferentes sesións de mediación.

Se hai dúbidas sobre o que pode constar na acta, aclaralo antes de pechar a sesión.

Igualdade → Coidar os equilibrios

Asegurarse de que todas as persoas teñen tempo e espazo para expresarse.

Modular a conversa se unha parte ten máis habilidades de comunicación.

Se se observan desigualdades manifestas (por idioma, xénero, cargo...), adaptar a dinámica: máis tempo, reformulacións, pausas.

Imparcialidade → Non situarse, non tomar partido

Evitar xestos, comentarios ou intervencións que poidan interpretarse como apoio a unha das partes.

Se existe relación previa con algunha das partes, declaralo antes de comezar.

Non propoñer solucións que favorezan a unha parte sen base compartida.

Celeridade → Facer que o tempo conte

Chegar con tempo, revisar documentación previa.

Fixar horarios realistas e informar das posibles duracións.

Se o conflito require varias sesións, acordar xa a seguinte e facer que se respecten as datas.

Legalidade e garantías → Sentido e respecto

Informar das regras básicas do proceso (quendas, actas, función da persoa mediadora).

Respectar a presenza de representación legal ou sindical cando corresponda.

2. PREPARACIÓN DA MEDIACIÓN

A calidade da mediación comeza antes da sesión. Un bo inicio depende dunha preparación profesional e coidadosa.

2.1 Recoller información útil antes da sesión

Revisar a solicitude de mediación e identificar:

As partes implicadas.

A natureza do conflito.

Que distribución ten a representación sindical.

Obxectivo: *non improvisar e chegar coa fotografía xeral do conflito.*

2.2 Contactar, se é posible, coas partes ou coas súas representacións

Un breve contacto previo (por teléfono ou correo) pode axudar a:

Detectar situacións especiais (dispoñibilidade, tensións previas).

Lembrar os principios do proceso.

Obxectivo: *previr problemas e axustar expectativas.*

2.3 Preparar a sesión co teu equipo mediador

Se a mediación é compartida:

Definir quen facilitará cada parte da sesión.

Establecer sinais ou mecanismos de coordinación.

Compartir percepcións ou alertas previas.

Obxectivo: *traballar como un equipo sincronizado.*

2.4 Clarificar o rol mediador dende o inicio da sesión

Informar de que o proceso é voluntario, confidencial e baseado na neutralidade das persoas mediadoras.

Explicar que o obxectivo da mediación é favorecer o diálogo e a construción de solucións acordadas, non emitir xuízos nin valorar comportamentos pasados.

Deixar claro que a función mediadora consiste en facilitar a comunicación entre as partes, sen impoñer decisións nin adoptar posicións sobre o fondo do conflito.

Obxectivo: *establecer expectativas realistas sobre o proceso e reforzar a confianza das partes na neutralidade da mediación.*

3. DESENVOLVEMENTO DA SESIÓN DE MEDIACIÓN

Durante a sesión, a clave é crear un espazo seguro, ordenado e construtivo, no que as partes poidan expresar, escoitar e achegarse a solucións.

3.1 Inicio: establecer marco e confianza

Recibir a ambas partes co mesmo trato e ton.

Lembrar as regras básicas:

Quenda de palabra

Confidencialidade

Duración estimada

Pedir confirmación de que entenden e aceptan o procedemento.

Se hai tensións iniciais, ofrecer un tempo separado (receso breve) para reducir crispación.

Obxectivo: *que as partes se sintan seguras, recoñecidas e con marxe para participar.*

3.2 Clarificación do conflito e dos intereses

Animar a que cada parte explique o seu punto de vista, sen interrupcións.

Reformular e resumir o que se escoita para verificar a comprensión.

Obxectivo: *pasar da confrontación de posicións á comprensión mutua.*

3.3 Facilitar propostas e movementos

Explorar:

Que podería ser aceptable para cada parte.

Que consecuencias ten non chegar a acordo.

Que puntos son negociables e cales non.

Promover propostas abertas ou con opcións alternativas.

Facer pausas se se detecta que unha parte necesita reflexionar ou consultar.

Obxectivo: *transformar o conflito nunha oportunidade de construción.*

3.4 Peche con ou sen acordo

Se hai acordo:

- Utilizar unha linguaxe clara, concreta e comprensible para todas as partes.
- Reflectir con precisión os compromisos asumidos, incluíndo:
 - Que se fai
 - Cando se fai
 - Se se establecen medidas concretas é importante:
 - establecer o seu prazo de duración.
 - determinar se afectan á totalidade do cadro de persoal ou a un grupo determinado de persoas traballadoras.
 - Quen é a parte responsable do cumprimento das medidas acordadas, etc.
- Evitar fórmulas ambiguas ou condicionais sen desenvolver.
- Confirmar que todas as partes comprenden o texto antes da sinatura. Resultará conveniente ler o documento en voz alta.
- Recordar que o acordo goza da eficacia que lle outorga o artigo 61 do articulado do AGA.
- No caso de que o acordo presente dúbidas interpretativas ou aplicativas, valorar adquirir o compromiso/dispoñibilidade para aceptar a solicitude dunha sesión aclaratoria coas partes do proceso a través dun novo expediente de mediación, sempre que o mesmo sexa promovido de xeito voluntario polas partes.

Obxectivo: *que o acordo sexa aplicable, verificable e xere seguridade.*

Se non hai acordo:

Resumir os puntos tratados.

Manter unha actitude de recoñecemento e respecto ao esforzo realizado por ambas partes.

Indicar, se procede, a posibilidade de retomar o proceso máis adiante, animando ás partes a manter canles abertas para o futuro.

Obxectivo: rematar mellor do que se comezou, rematar con sentido, sexa cal sexa o resultado.

PARTE II: PARTES INTERESADAS NA RESOLUCIÓN DO CONFLITO

ONDE HAI VIDA HAI CONFLITO

O conflito é consustancial ás relacións humanas; polo tanto, non é en si mesmo nin bo nin malo. A clave radica en como xestionemos o conflito, facendo del unha ferramenta de negociación e acordo.

En todo caso, esta xestión debe basearse no respecto á outra parte, na comunicación activa e no diálogo permanente.

Principio xeral

Séntase, como principio xeral, un compromiso coa presencialidade nas mediacións, sen prexuízo de que poidan empregarse medios telemáticos de apoio cando sexa necesario para tarefas de carácter instrumental ou preparatorio, mantendo en todo caso o principio de confidencialidade que rexe toda a mediación.

Cando é axeitado acudir á mediación? A importancia da madurez do conflito

A mediación é unha ferramenta eficaz para abordar conflitos laborais, pero a súa utilidade depende tamén do momento no que se emprega. Non todos os conflitos están "maduros" para seren tratados mediante un proceso de mediación, e ás veces pode ser preferible esperar ou realizar un traballo previo de clarificación interna antes de acudir.

Criterios para valorar a oportunidade do proceso:

- **Claridade do conflito:** É importante que o conflito estea suficientemente definido e identificado polas partes, evitando acudir en fases de confusión ou conflito latente.
- **Capacidade de diálogo:** Se unha ou ambas partes non están aínda dispostas a escoitar ou explorar solucións, a mediación pode resultar precipitada.
- **Información dispoñible:** Cómpre contar con datos e elementos suficientes para formular propostas ou valorar alternativas con criterio.
- **Posturas minimamente traballadas:** A reflexión interna sobre intereses, límites e opcións é necesaria antes de sentarse a negociar de forma construtiva.
- **Actitude negociadora real:** A mediación require unha certa apertura mental. As posicións iniciais non deberían ser inamovibles, senón puntos de partida que evolucionan a medida que se escoita á outra parte e se exploran alternativas. A inmovilidade bloquea o proceso e reduce a posibilidade de acordo. Debe existir un intercambio de propostas ou opcións e valoración de contrapostas.
- **Axenda dispoñible e respecto polos tempos:** As sesións de mediación requiren atención, foco e dispoñibilidade real. É recomendable que as persoas participantes contén cunha axenda despexada, sen limitacións horarias que interrompan ou condicionen a sesión. Ademais, é esencial respectar a calendarización acordada, especialmente en procesos con varias sesións, evitando cancelacións ou atrasos que desvirtúen o esforzo negociador. É importante preavisar coa suficiente antelación a imposibilidade de asistir á sesión de mediación por causas sobrevindas.

Ademais disto debe existir o compromiso de consultar sen dilacións as propostas da outra parte ou do órgano de mediación, para evitar demoras innecesarias.
- **Evitar a frustración:** Un intento de mediación prematuro pode provocar un rexeitamento da ferramenta.

- De acordo co establecido no artigo 57.4 do AGA, o número de participantes na mediación axustarase, con carácter xeral, á limitación prevista neste precepto. Así mesmo, as partes poderán acordar libremente exceptuar esta regra cando o consideren axeitado.
- **Recomendación:**
Antes de solicitar unha mediación, é conveniente que as partes analicen se están nun momento axeitado para participar activamente e con disposición real ao diálogo. Acudir á mediación no momento oportuno aumenta as posibilidades de éxito e reforza a confianza no proceso.

1. COMPROMISO CO PROCESO DE MEDIACIÓN

A implicación activa e respectuosa das partes é clave para que a mediación funcione. Non abonda con acudir: cómpre prepararse, participar e actuar con disposición real ao diálogo.

1.1 Preparar a sesión con tempo e intención

Revisar a información dispoñible (convocatoria, antecedentes, proposta inicial).

Definir que se quere conseguir e que aspectos son negociables.

Identificar os puntos prioritarios e posibles concesións.

As persoas que asesoran ás organizacións sindicais ou empresariais deben coñecer a postura da parte que representan con anterioridade á reunión.

Obxectivo: acudir coa mente clara e co obxectivo ben definido.

1.2 Manter unha actitude dialogante e respectuosa con todas as persoas que interveñen no proceso de mediación.

Escoitar sen interromper, aínda que se discrepe.

Utilizar unha linguaxe clara e sen provocacións.

Evitar xestos, acusacións ou referencias persoais que dificulten o clima de traballo.

Debe existir un comportamento leal entre as partes, aportando a información que sexa necesaria para a toma de decisións e procurando manter sen alteracións repentinas as ofertas ou preacordos acadados.

Obxectivo: *facilitar a comunicación e avanzar cara a puntos en común.*

1.3 Participar directamente sempre que sexa posible

A presenza da persoa directamente afectada axuda a:

- Expresar con precisión os intereses reais.
- Tomar decisións sen atrasos.
- Construír acordos máis sólidos e adaptados.

Se a parte non pode estar presente:

- Informar con antelación e xustificar a ausencia.
- Delegar nunha persoa con capacidade real de negociar e decidir.
- Garantir que poderá ratificar un posible acordo sen demoras.

Obxectivo: *darlle á mediación valor real, non só formal.*

1.4 Utilizar o asesoramento con responsabilidade

As persoas con función de asesoramento deben colaborar no proceso, non substituír nin bloquear á parte representada.

A súa función é apoiar, explicar, orientar e contribuír á construción do acordo.

Debe coñecer e respectar as regras da mediación (confidencialidade, quendas, actas...).

Obxectivo: que o asesoramento sume, non interfira.

1.5 Ratificación de preacordos por parte da asemblea de persoas traballadoras

É frecuente que se alcancen preacordos durante a mediación que se someten posteriormente á ratificación da asemblea de persoas traballadoras. Esta práctica, lexítima e coherente coa participación democrática, require de certas cautelas para garantir a coherencia e a eficacia do proceso.

No caso de que o preacordo presente dúbidas interpretativas ou aplicativas, debería valorarse adquirir o compromiso previo de solicitar unha sesión aclaratoria coas persoas mediadoras que participaron na mediación.

Boas prácticas recomendadas:

- **Transparencia dende o inicio:** As partes deben informar se un eventual acordo estará condicionado á súa ratificación pola asemblea, co fin de establecer expectativas claras.
- **Compromiso coa defensa do preacordo.**
- **Prazo e procedemento definidos:** Recoméndase acordar, se é posible, un prazo razoable para a consulta e os mecanismos de resposta, evitando incertezas que afecten á outra parte. Resulta especialmente importante que a convocatoria da asemblea se realice no prazo máis próximo posible á sesión de mediación na que se acadou o preacordo, a fin de preservar a súa vixencia, evitar distorsións alleas ao proceso e facilitar unha decisión informada e conectada co contexto negociador.

- **Comunicación clara.**
- **Respecto ao resultado:** A decisión da asemblea debe ser asumida como parte do procedemento pactado, sen que isto deslexitime o espazo de mediación nin o labor desenvolvido polas persoas implicadas.

2. PARTICIPACIÓN EFECTIVA NA SESIÓN DE MEDIACIÓN

As partes implicadas e os seus asesores/as deben contribuír ao proceso de forma útil e orientada ao acordo.

2.1 Comunicar con claridade e respecto

Utilizar un ton adecuado e evitar interrupcións.

Facer uso do dereito á palabra, pero tamén da obriga de escoitar.

Obxectivo: *crear un clima que permita avanzar e comprender.*

2.2 Formular propostas realistas e asumir compromisos

Presentar alternativas concretas, viables e dentro do marco legal.

Explicar as razóns de cada proposta para facilitar a súa comprensión.

Ter disposición para revisar a propia posición se se perciben achegamentos.

Obxectivo: *achegarse a un acordo que todas as partes poidan asumir.*

2.3 Mostrar flexibilidade sen perder os intereses esenciais

- Distinguir entre o que é esencial e o que pode adaptarse.
- Aceptar pequenos movementos para facilitar grandes avances.
- Considerar solucións creativas que integren intereses comúns.

Obxectivo: *buscar solucións que non sexan un “gañar- gañar”.*

2.4 Respetar o procedemento e o labor da mediación

- Seguir as normas do proceso (confidencialidade, respecto, uso do tempo).
- Confiar na imparcialidade da persoa mediadora.
- Evitar condutas que poidan interromper ou boicotear a sesión (ameazas, ultimatots, despregos...).
- Manter a confidencialidade e evitar o emprego inadecuado dos medios de comunicación e redes sociais.

Obxectivo: *permitir que a mediación cumpra o seu propósito.*

PARTE III: SEGUIMIENTO E REVISIÓN DA GUÍA DE BOAS PRÁCTICAS

Esta Guía de boas prácticas constitúe unha ferramenta fundamental pero, para garantir a súa eficacia e pertinencia, o Consello Galego de Relacións Laborais debe asumir un deber permanente de seguimento, supervisando a súa aplicación nos distintos ámbitos e convenios, identificando éxitos, dificultades e posibles desviacións que poidan ser trasladadas en xuntanzas periódicas coas persoas mediadoras do AGA e os axentes sociais asinantes desta.