



TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN RELACIONES LABORALES

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

LA MEDIACIÓN, LA CONCILIACIÓN Y EL ARBITRAJE COMO HERRAMIENTAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA

MEDIATION, CONCILIATION AND ARBITRATION AS CONFLICT RESOLUTIONS TOOLS

AUTOR: Alejandro Martínez Tirado

DIRECTORA: Elisa Baraibar Díez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. CONFLICTOS LABORALES EN LA EMPRESA.....	8
2.1. DEFINICIÓN	8
2.2. CAUSAS Y EFECTOS DE UN CONFLICTO LABORAL	10
2.3. ¿CÓMO SE RESUELVE UN CONFLICTO LABORAL? ETAPAS DEL CONFLICTO E IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	12
3. MECANISMOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	14
3.1. MEDIACIÓN	14
3.1.1. Definición	14
3.1.2. Tipos.....	16
3.1.3. ¿Para qué sirve y para qué no sirve la mediación?.....	16
3.1.4 Ejemplos de buenas prácticas en la mediación.....	18
3.2. CONCILIACIÓN	18
3.2.1. Definición	18
3.2.2. Tipos.....	19
3.2.3. ¿Para qué sirve y para qué no sirve la conciliación?	20
3.3. ARBITRAJE	21
3.3.1. Definición	21
3.3.2. Tipos.....	21
3.3.3. ¿Para qué sirve y para qué no sirve el arbitraje?.....	21
3.4. DIFERENCIAS ENTRE ARBITRAJE, CONCILIACIÓN Y MEDIACIÓN	22
3.4.1. ¿Cómo saber cuándo mediar, cuando conciliar o cuando arbitrar?.....	23
4. IMPLANTACIÓN DE LA MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN EN EMPRESAS ESPAÑOLAS.....	24
5. CONCLUSIONES	33
6. BIBLIOGRAFÍA.....	35

RESUMEN:

En un entorno empresarial donde los conflictos laborales son frecuentes y su resolución importante para evitar impactos en la reputación y el clima laboral, este trabajo habla y explica las diferentes vías a las que pueden acceder las personas físicas y jurídicas cuando tengan un problema que no pueden solucionar.

Por un lado, la mediación representa un proceso más rápido porque todas las partes la aceptan ya que no hay un perdedor. Las soluciones nacen de los actores implicados. La mediación permite acercar posturas y buscar acuerdos.

Por otro lado, la conciliación es otro proceso rápido pero las partes no son las encargadas de proponer la solución ya que la solución es tomada por un tercero.

Por último, en el arbitraje, los acuerdos son posibles pero los actores se adaptan a lo que diga el árbitro, que actúa como un juez y las partes aceptan su decisión, aunque no estén de acuerdo.

Lo que se desea con este trabajo es contribuir a estudiar el impacto de todas las herramientas en las empresas y su implantación en las mismas. La evolución de la mediación, conciliación y arbitraje está orientada a reducir costes y tiempo cuando el problema es sometido a la justicia ordinaria.

Palabras clave: mediación, conciliación, arbitraje, conflictos laborales.

ABSTRACT:

In a hostile environment where labor disputes are quite often and its resolution is important to prevent more problems from coming, this text talks and explains the different ways that companies and persons can access when they have a problem which they cannot solve by their own.

On one hand, mediation represents a faster process so the parties accept it because there is no loser. The solutions are born from the actors involved. In addition, mediation allows approaching positions and seeks agreements.

On the other hand, conciliation is another faster process but the parties are in charge of suggesting the solution because the solution is born by a third party. In conciliation, agreements are also reached but they are more difficult to reach.

In addition in arbitration, agreements are possible but the actors adapt to what the referee says, who acts as an authority figure where the parties accept the decision, even if they disagree.

What I want with this text is to contribute to the impact of all tools on companies and their implementation. The evolution of mediation, conciliation and arbitration is focused on reducing costs and time when the problem is submitted to law.

Key words: mediation, conciliation, arbitration, labor disputes.

1. INTRODUCCIÓN

El conflicto es “una situación de confrontación de dos o más protagonistas, entre los cuales existe un antagonismo motivado por una confrontación de intereses” (Fernández, 1999).

El conflicto está relacionado con la persona. Frecuentemente, nos encontramos en distintos conflictos, no solo con otros seres humanos, sino con nosotros mismos cuando se tiene un problema y no se sabe cómo afrontar el problema. Elegir la mejor solución ante un conflicto determinado puede significar una situación de incertidumbre para cualquier persona.

Constantemente, las personas interactúan entre ellas y a partir de esa relación, surgen conflictos de mayor o menos intensidad. Los conflictos no siempre implican violencia o agresividad, aunque sí generan nerviosismo debido a los intereses opuestos, bien por desavenencias de una persona con otra o bien porque elegir una decisión u otra conlleva ventajas e inconvenientes. Por tanto, es primordial localizar y estudiar los conflictos, aplicando formas adecuadas de actuación para su solución.

A través de la historia, los conflictos se han localizado en empresas donde éstas han optado por distintas tácticas para su solución entre los trabajadores. Indirectamente, las empresas se ven en la tesitura de estar pendiente de las desigualdades laborales, buscando una rápida solución.

El conflicto surge de creencias, méritos y de la educación que las personas hayan desarrollado en la vida, pero también se manifiesta de objetivos que un individuo posea dentro de la empresa porque incita a conductas diferentes a las que tendría, debido al ansia de conseguir lo que prefiere. Si el trabajador está a gusto en su puesto de trabajo, su motivación aumenta porque se siente valorado y es capaz de sacar el máximo de rentabilidad al mejorar el nivel de producción y la competitividad de la empresa. Los conflictos laborales se gestionan como un problema empresarial y por eso, las empresas tratan de mantener un clima medido y estable.

Los conflictos generan impactos que afectan a diferentes elementos:

- Impacto en la productividad: la ausencia de motivación y de compromiso en las tareas realizadas son varias manifestaciones que se evidencian con este tipo de circunstancias.

Las relaciones laborales son del día a día y trabajar en un entorno en el que el enfado y el descontento están latentes no es bueno ya que provoca unos resultados opuestos a los que busca la empresa.

Es decir, es necesario que los conflictos sean solucionados de modo que se conviertan en un punto fuerte para las empresas porque provocará mejores ingresos en aspectos económicos, sociales, culturales y productivos.

- Impacto en la gestión del talento: las empresas no deben caer en la mentalidad de que el capital humano es un simple factor adicional en la estructura empresarial, sino que, son las personas las que, a través de su talento, pueden dirigir bien o mal la organización y solo puede estar orientado al logro de resultados buenos y en el caso de que los conflictos no se solucionen de manera satisfactoria, no contribuyen con este objetivo. La gestión del talento es la competencia, establecida por los directores, para juntar a los empleados más comprometidos y cualificados para juntar el talento individual, mediante un proyecto organizacional, en la capacidad de trabajar en equipo.

Resulta importante detallar que los directores de las empresas tienen la obligación de ir más allá de las ideas, ya que aplicar esa idea en la práctica conlleva un coste económico. Además, la implantación de nuevos sistemas de otorgan habilidades y recursos con el fin de llegar a una solución con sus trabajadores. El hecho de aplicar una posición imparcial posibilita que las empresas apliquen cambios internos para encontrar la solidez en cada sección de la empresa. Los gerentes deben ejercer como una pieza fundamental en la utilización de métodos para aumentar la productividad y la práctica en el trabajo.

- Impacto en el clima laboral: los jefes deben clasificar al clima laboral como un aspecto muy importante para la empresa.

Tal y como argumentan Davis y Newstrom (2002), “las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia revela su comportamiento”. Los valores intrínsecos del trabajador suponen una modificación en la sensación que las empresas y sus integrantes tienen.

- Impacto en la rentabilidad: cambiar o aplicar una estrategia por parte de la dirección establece que cualquier toma de decisión será apoyada por creencias y metas, que ha de ser apoyada por toda la organización. Todos juntos remarán hacia la mejor manera de obtener beneficios y la consecución de incrementar los índices de productividad. Es evidente que el conflicto es inherente pero también, es significativo destacar que el modo en que se gestione junto con las partes involucradas, beneficie al clima organizacional, originando crecimiento y estimulando grupos, fruto de una planificación eficiente. De esta manera, las soluciones positivas provienen de un trabajo planificado que origina ambientes de autocontrol, que a su vez, fortalecen las relaciones entre las diferentes áreas de la organización.

Lo que pretendo lograr con este trabajo es explicar la actitud y la respuesta de las empresas frente a este problema, el origen de los conflictos y el modo en que las empresas pueden solucionar el problema.

El trabajo constará en la primera parte sobre la definición del conflicto, sus causas y sus consecuencias. Seguidamente, la enumeración, la explicación, y la implantación de las diferentes vías para clarificar y delimitar el conflicto, las diferencias que existen entre todas ellas y su implantación en la empresa. Por último, la elaboración de un estudio estadístico que incluye empresas y trabajadores con sus resultados.

2. CONFLICTOS LABORALES EN LA EMPRESA

2.1. DEFINICIÓN

Un conflicto laboral se define como el “proceso que comienza cuando una de las partes dentro de esta relación, percibe que alguien afecta o va a afectar algo que le interesa” (Robbins y Judge, 2009).

Los conflictos forman parte de la propia empresa y en algunos casos, ponen en peligro su estructura. Una mala relación o una diferencia salarial pueden suponer un problema preocupante para la actividad de la empresa.

Cuando se gestionan los conflictos desde la cultura organizativa, aparece la subcultura, que se define como un conjunto de los integrantes de la empresa que se relacionan en un ambiente diferente de la organización. Mediante este punto de vista, la subcultura es la parte que origina el conflicto debido a objetivos colectivos que prevalecen sobre las vicisitudes del conflicto.

Ante la existencia de un conflicto, lo primero es identificar que existe, así como desarrollar un plan de urgencia para actuar. Esta tarea de búsqueda de conflictos es muy importante para la estrategia de la empresa. Hay diferentes tipos de conflictos desde el punto de vista organizativo (Arévalo, 2014):

1. Conflicto de procedimientos: en una empresa muy burocratizada, aparecen problemas por los procedimientos internos. Cuando no está definida la herramienta para presentar una queja o cuando se incorpora un trabajador nuevo, se genera una incertidumbre que se soluciona con decisiones improvisadas sin tener en cuenta las posibles repercusiones que pueda ocasionar.
2. Conflicto de jerarquía: es cada vez más frecuente, comunicar algo saltándose el orden lógico. Las obligaciones y tareas preestablecidas en los puestos de trabajo no se realizan ya que no cuenta con todos los interesados.

En ausencia del responsable, se suma también, las decisiones por parte de un superior, que corresponde a un nivel inferior, generando este tipo de conflicto.

3. Conflicto de conocimientos: en el supuesto en el que un trabajador desconozca los pasos necesarios para ejecutar esa tarea, originando frustración y agobio o aquellos empleados que se consideran “más listos” y se creen que solucionan el problema, sin que les compete hacer esa tarea.

Los estudios para desempeñar una tarea están relacionados con la formación previa. Este tipo de conflicto se puede evitar cuando se constituyan los perfiles del puesto de trabajo.

4. Conflictos tecnológicos: es un problema menos frecuente pero cada vez más empresas, usan los sistemas informáticos y por eso, la empresa debe minusvalorar el desfase tecnológico ya que la actualización de los sistemas informáticos, se ha convertido en un requisito diario.

5. Conflictos de habilidades sociales: las capacidades sociales son un elemento esencial para la relación entre personas de una manera efectiva.

No todas las personas tienen el mismo carácter, algunas deben mejorar el saber escuchar, la asertividad (la habilidad para respetar a los demás) o la forma de hablar (en el supuesto de ser más directo o más bruto a la hora de decir las cosas).

6. Conflictos grupales: el trabajo en equipo establece sus relaciones inherentes con el entorno. Aquí, se localizan los conflictos interdepartamentales, sólo por el mero hecho de unirse a un grupo.

7. Conflictos personales: desde los familiares a las diferencias salariales. Esto genera una incertidumbre en el trabajo que es difícil de gestionar por parte de la empresa.

8. Conflicto de intereses: es uno de los más frecuentes en las empresas privadas. Se da en el momento en el que uno o varios trabajadores buscan sus propios intereses, normalmente económicos, frente a los intereses de la empresa.

2.2. CAUSAS Y EFECTOS DE UN CONFLICTO LABORAL

Las causas de conflictos de trabajo provienen de los choques de la personalidad y de los problemas personales y familiares, como puede ser el cuidado de los menores. Algunas de las causas que originan los conflictos son (López, 2015):

1. Enfrentamiento de personalidad: esta cuestión genera mucha polémica. Los directores tienen como misión que los conflictos interpersonales no supongan el desencadenante en los conflictos de la personalidad. No es un problema de la empresa salvo que el origen del problema provenga de desigualdades relativas al mismo puesto de trabajo.

Estas personas deben tener la capacidad de localizar el origen que da lugar al problema para tratar el conflicto.

Es decir, se debe afrontar como una oportunidad para desarrollar las políticas y en lugar de ser ignorados o eliminados, esos problemas se deben convertir en un empuje productivo para favorecer la eficiencia del departamento.

2. Flirteo en la oficina: los romances constituyen una causa de conflictos en el trabajo dentro de la organización. Las declaraciones o muestras públicas de cariño provocan que los compañeros se sientan incómodos y afecte a su capacidad de trabajo. Además, con mayor frecuencia, afloran las quejas por “enchufismo” en el supuesto de una relación entre compañeros. Si ésta no funciona, uno de los dos puede tomar represalias hacia la otra.

3. Conducta agresiva: este tipo de comportamiento es un argumento de los empleados y empresarios, que es especialmente dañino para el grupo y la productividad. Afecta a cada uno de diferente manera:

- Empleados: puede llevar al perjuicio de los planes y a la creación de un entorno desfavorable.
- Empresarios: puede provocar que la creatividad deje de ser útil.

En resumen, para atender a este comportamiento agresivo, las personas deben gestionar sus expectativas, distribuir el trabajo y volver a constatar cuánto tarda el trabajador pasivo en volver a actuar con mala actitud antes de que el jefe tome las riendas.

Si es el empresario el que actúa de manera agresiva, será el trabajador el que inicie el proceso de solución del conflicto, alegando un trato diferente.

4. Falta de comunicación: cuando existe una mala comunicación, afecta directamente a la calidad y cantidad. Además, los nuevos trabajadores se distancian y no pueden integrarse con el resto. Cuando los superiores no valoran las opiniones de sus empleados, se produce un clima de inseguridad ya que el trabajador tiene miedo a opinar por posibles represalias y el silencio es su respuesta, agravando el problema.
5. Discrepancias entre compañeros: los problemas personales son los que llevan a una persona a actuar de esa manera por su baja autoestima, inseguridades o miedos.
6. Incumplimiento de las tareas encomendadas: bien porque su tarea es la misma durante muchos años o bien, porque no son válidos para desempeñar otro tipo de tareas.

Las consecuencias del conflicto generan una serie de consecuencias, tanto positivas como negativas (Costa, 2008):

1. Consecuencias positivas:
 - El conflicto impulsa el análisis crítico: como dice H.M. Carlisle (1976), “no hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención”.
 - El conflicto motiva: a veces, puede originar un entorno competitivo donde todos los intervinientes muestra una actitud de desplegar un nivel de esfuerzo elevado.
 - El conflicto es un pionero del cambio: este cambio no se produce si no hay un problema que lo origine. Las personas que fomentan ese cambio en las organizaciones comienzan a construir alianzas que entran en conflicto con las cosas. Como dice L.R. Pondy (1967), “la expresión de este conflicto latente puede dar lugar a una catarsis que reduzca la tensión y que conduzca a mejores relaciones”.
 - El conflicto favorece la integración: el conflicto y la rivalidad entre los conjuntos provoca que se junten más.

2. Consecuencias negativas:

- El conflicto alienta las emociones en lugar de la razón: la información en la empresa disminuye en el momento en el que las partes disputadas obtengan información. Este tipo de decisiones repentinas, a veces, son incompletas y erróneas.
- El conflicto obstaculiza la actividad de la empresa: se produce una interrupción en la cadena, produciendo caos y desorden.
- El interés se desvincula de los objetivos empresariales y se posiciona hacia las metas individuales.
- Las reacciones de la persona restringen el normal funcionamiento de la empresa. Este tipo de respuestas se basan en la frustración, la lucha interna, el ausentismo y la rotación del personal.

2.3. ¿CÓMO SE RESUELVE UN CONFLICTO LABORAL? ETAPAS DEL CONFLICTO E IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Intentar solucionar un conflicto de este tipo requiere una planificación y herramientas para volver a la normalidad. El conflicto está dividido en una serie de etapas que a continuación se enumeran (García, 2016):

- 1) Concepto latente: el descubrimiento de un conflicto laboral potencial.
- 2) Conflicto detectado: las partes toman conciencia de que el conflicto existe. El origen no importa y no cabe la posibilidad de posicionarse ya que esto lo que hace es agravar el problema. La objetividad es muy importante en este tipo de conflictos entre las partes.
- 3) Conflicto sentido: una de las partes decide actuar para resolver el conflicto. Aquí, es obligatorio identificar a las partes, sus perfiles, el desencadenante que dio origen al conflicto y los efectos reales o potenciales. El fin es llegar a una solución con la colaboración de los trabajadores. Cada uno debe ceder aunque eso no significa tener o no la razón.
- 4) Conflicto manifiesto: una vez identificado el conflicto por las discrepancias entre las partes, existen vías a seguir para comenzar a resolver el conflicto:

- I. Procedimiento de mediación: proceso alternativo de resolución de conflictos. Este método fomenta la búsqueda de soluciones que satisfagan a las dos partes.
- II. Procedimiento de conciliación: método de alternativo de conflictos. Sin embargo, el conciliador es solicitado por las partes para proponer una solución no vinculante.
- III. Procedimiento de arbitraje: procedimiento por el cual se somete, por acuerdo de las partes, a un árbitro o a un tribunal que dicta una decisión sobre la controversia que es obligatoria para las partes.

Lo primero es planificar una reunión y un plan para comenzar la negociación, ya que constituye un papel muy importante. Resolver el problema incluye ofrecer una solución que evite que el problema vuelva a ocurrir o se generalice. Es decir, no solo se acaba el conflicto sino que también, es necesario que perjudique al menor número de personas posibles.

La responsabilidad social que la mayoría de las empresas instauran en sus estatutos es cada vez más efectiva y sirve como un punto de partida para la resolución del conflicto. La responsabilidad social corporativa se detalla como la contribución activa y voluntaria a la mejora social, económica y ambiental a iniciativa de los organismos empresariales.

La responsabilidad, no solo se establece en leyes o en normas nacionales, sino también, en la realización de las propias normas o leyes con los compromisos que cualquier organismo empresarial debe satisfacer por el hecho de llevar a cabo su actividad. Es muy difícil entender que una empresa manifestara actividades de responsabilidad social corporativa si no ha respetado la legislación básica de su propia actividad.

En una empresa, se incluyen un grupo de prácticas, estrategias y sistemas de gestión que buscan un nuevo balance entre las variables económicas, sociales y ambientales.

3. MECANISMOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

3.1. MEDIACIÓN

La mediación está ligada a la creatividad, innovación y, sobre todo, al trámite de los conflictos, donde desempeña un rol muy importante dentro de la estrategia de responsabilidad social. A través de la mediación, se administra mejor el problema, con la posibilidad de lograr soluciones acordes a la empresa, siempre y cuando, tengan la confirmación y la aprobación interna de la organización.

Para ello, será necesario el diálogo y compromiso de todos los actores intervinientes porque la mediación posibilita afrontar los problemas a través de la comunicación, con claridad y respeto, permitiendo que todas las partes involucradas sean consecuentes de los pactos alcanzados.

3.1.1. Definición

La mediación es “un proceso conducido por un tercero, experto en técnicas de negociación, que respetando el derecho a la autodeterminación de las partes para su solución, supone un complemento a la vía judicial o alternativa en su caso” (Alés, 2005). Debe estar incorporada en los códigos de buenas prácticas para que, cuando surja un problema, se acuda con la finalidad de que las partes tengan conocimiento sobre el método que existe en la empresa. Otro órgano donde debe estar presente la mediación es el Comité de Ética, es aquel que se encarga de resolver un problema interno, siendo el encargado de optar por la mediación, siempre y cuando, esté establecido en el protocolo de actuación por el que se rige la empresa. Este órgano ayuda a las partes a aprender y a aceptar que dos posturas, aunque sean contrapuestas, piensan mejor que una.

El factor que desencadenó la implantación de la mediación en España fue los Juzgados de Familia mediante el Real Decreto 1322/1981, de 3 de julio. Sin embargo, el primer servicio de mediación data de 1988 en San Sebastián, llamado Servicio de Mediación a la familia en conflicto.

En 1990, se manifestaron otros 4:

- 1) Servicio de mediación familiar de asociaciones familiares en Madrid.
- 2) Programa de mediación familiar del centro Ábside y fundación familia, ocio y naturaleza.
- 3) Servicio de mediación familiar de Barcelona.
- 4) Servicio de mediación familiar del instituto Genus.

No fue hasta el año 2001 cuando se aprobaron las primeras leyes en materia de mediación por los parlamentos autonómicos, que son las siguientes:

- 1) Ley de Mediación de Cataluña, 1/2001, de 15 de marzo.
- 2) Ley de Mediación de Valencia, 7/2001, de 26 de noviembre.
- 3) Ley de Mediación de Galicia, 4/2001, de 31 de mayo.
- 4) Ley de Mediación de Canarias 15/2003, de 8 de abril.
- 5) Ley de Mediación de Castilla La Mancha 4/2005, de 24 de mayo.
- 6) Ley de Mediación de Castilla y León 1/2006, de 6 de abril.
- 7) Ley de Mediación de Islas Baleares 18/2006, de 22 de noviembre.
- 8) Ley de Mediación de Madrid 1/2007, de 21 de febrero.
- 9) Ley de Mediación de Asturias 3/2007, de 23 de marzo.
- 10) Ley de Mediación de Euskadi 1/2008, de 8 de febrero.
- 11) Ley de Mediación de Andalucía 1/2009, de 1 de febrero.
- 12) Ley de Mediación de Aragón 9/2011, de 24 de marzo.
- 13) Ley de Mediación de Cantabria 1/2011, de 28 de marzo.

Estas leyes sirven a las empresas a que usen el procedimiento para que sean de aplicación aunque tengan su origen en la mediación familiar. Las empresas se ven afectadas cuando su trabajador no está al 100% concentrado en su trabajo por problemas que no dependen directamente de la empresa. En las restantes comunidades autónomas, hay cada vez más gritos que demandan la aprobación de una ley y de hecho, algunas comunidades ya han comenzado las diligencias para una próxima regulación de un proyecto de ley.

3.1.2. Tipos

La mediación se puede usar en todos los entornos en los que exista un problema. Actualmente, hay una serie de tipos diferenciados (Shonk, 2018):

- 1) Mediación tradicional: el mediador fomenta la negociación entre las partes. El experto incita a las partes a encontrar la solución conociendo los intereses de la otra parte.
- 2) Mediación judicial: aunque la mediación es voluntaria, un tribunal puede promover un acuerdo. Si las partes son reticentes a la mediación, la posibilidad de acuerdo disminuye porque simplemente quieren que el proceso se alargue
- 3) Mediación consultiva: los mediadores manifiestan sus opiniones. En lugar de centrarse en los intereses de los actores implicados, cooperan con las partes a tomar decisiones justas.
- 4) Mediación transformadora: los mediadores dan poder a las partes para que solucionen el conflicto y que cada una reconozca sus necesidades e intereses de la otra parte.
- 5) Mediación electrónica: el mediador ofrece servicios debido a que las partes se encuentran a gran distancia o porque el problema es tan grave que no pueden verse cara a cara. Los servicios de videoconferencia han facilitado a las partes a comunicarse fácil y eficientemente.
- 6) Mediación penal: para resolver un conflicto entre víctima y victimario.
- 7) Mediación penitenciaria: aquella destinada al enfrentamiento entre presidiarios, entre empleados públicos y presos o entre funcionarios.
- 8) Mediación bancaria: proceso de control de los libros contables y movimientos de las cuentas bancarias.

3.1.3. ¿Para qué sirve y para qué no sirve la mediación?

Por un lado, la mediación sirve para impedir el enfrentamiento directo en un juicio. Aparece la participación de un tercero que modera entre las partes enfrentadas para intentar llegar a un punto intermedio y satisfactorio.

El mediador sólo tiene poder para planificar una reunión que impulse la negociación pero no tiene potestad para decidir la resolución del conflicto.

Es un mero orientador de la comunicación entre las partes pero son ellas las que se deben de poner de acuerdo para poner fin a la controversia.

La manera de solicitar la mediación puede ser (Gutiérrez, 2013):

- 1) A instancias del juez encargado del litigio: cuando éste sopesa que la herramienta de la mediación puede solucionarlo. Eso sí, todas las partes deben estar informadas y estar de acuerdo. Por último, los implicados, en cualquier momento, pueden abandonar la mediación sin ninguna consecuencia perjudicial.
- 2) Acudir a ella antes de la vía judicial: ya hay bufetes de abogados con este servicio. Los pactos alcanzados en un proceso de mediación se han de tramitar a escritura pública con la autenticidad de un contrato privado.

Además, la mediación otorga ventajas a las partes de diferentes maneras:

- Ahorro económico: no hace falta pagar las tasas judiciales.
- Rapidez: el juez no es una pieza fundamental y el tiempo es establecido por los intervinientes.
- Posibilidad de otras medidas: si no se llega a un acuerdo en la mediación, las partes recobran el derecho a comenzar otra vía para sus intereses. Con la mediación, no se pierde nada.
- Profesionalidad: el mediador, en todo momento, preserva la información para que las partes la argumenten en todo lo que dura el proceso.

Por otro lado, la mediación no sirve o no es adecuada para todos los conflictos ya que la mediación parte de la igualdad, es decir, una parte no prevalece sobre la otra. Si la igualdad se rompe, debido a la gravedad del delito o por la debilidad de la víctima, ya no es posible la mediación. Estos delitos son:

- 1) Abusos sexuales o lesiones graves: el derecho violado es más grave porque es personal, como la vida o la integridad. Cuando exista un gasto económico para la víctima, la mediación no es una opción.

En este tipo de delitos, son los órganos judiciales, jueces o magistrados los que entran a valorar si hay o no circunstancias susceptibles de mediación. La mediación puede rebajar la condena pero no es una disyuntiva de un proceso penal, es una vía complementaria.

3.1.4 Ejemplos de buenas prácticas en la mediación

La mediación es voluntaria pero, desde los distintos órganos, han comenzado a tener en cuenta el trabajo de empresas comprometidas con sus trabajadores con una serie de bonificaciones. Algunos ejemplos son:

- 1) **AOH Mediadores:** esta institución fue galardonada por el Ministerio de Justicia al premio a la excelencia profesional y con la medalla europea al mérito en el trabajo.
- 2) **Ejustic:** en 2011, obtuvo el premio especial vivero por ser el modelo para la gestión y tramitación de documentos sobre mediación y arbitraje.

3.2. CONCILIACIÓN

Una vez explicado la mediación, la otra gran herramienta para resolver conflictos es la conciliación.

3.2.1. Definición

En este contexto, es imprescindible encontrar el balance entre el crecimiento económico y la adhesión social, siempre y cuando, se use adecuadamente la conciliación. Es crucial promover un cambio en la concepción que permita la conciliación como un atributo competitivo para empresario y trabajador.

Se puede definir la conciliación como un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador (artículo 64 Ley 446/1998).

Dependiendo de quién inicie el procedimiento, éste afecta de diferente manera. Cuando la legitimación es manifestada por una persona física o jurídica privada, el acto será la conciliación previa. Si en cambio, lo inicia un órgano público, la vía para eludir el proceso judicial es la reclamación administrativa previa. Lo que se pretende es evitar el proceso judicial.

El origen de la conciliación en España data de la Constitución de 1978 y del Estatuto de los Trabajadores:

- 1) Constitución Española: en el artículo 9.2, establece la promoción de las condiciones de libertad e igualdad del individuo.
- 2) ET: actúa como fundamento ya que se reconocen casi todos los derechos de la vida familiar (maternidad, paternidad, vacaciones...).

No hay que confundir la conciliación con el arbitraje porque a veces, vienen “de la mano”. El arbitraje es un sistema de solución de conflictos colectivos laborales con la posibilidad de no tener que acudir a los tribunales para su solución.

Interviene un árbitro, que pone fin a la controversia mediante un laudo arbitral, a diferencia de lo que ocurre en la conciliación donde el conciliador no tiene la potestad para decidir la solución del problema.

En España, el arbitraje está regulado en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre. El artículo 8 de la ley establece que las comunidades autónomas tienen potestad para nombrar y censurar a los árbitros donde tenga lugar el arbitraje.

3.2.2. Tipos

Actualmente, existen 2 que funcionan de manera distinta (Ospina-Sern, 2013):

- 1) Conciliación judicial: es el tipo más usado al ser un proceso legal en el que el demandado y el demandante solucionan todo a través de vías legales. Este tipo de conciliación solicita toda la documentación previa al procedimiento. La papeleta de conciliación es el documento que se debe ceder para que se realice la citación al demandante y al demandado para conciliar el conflicto que están exteriorizando.
La conciliación judicial otorga a las partes el poder usar intermediarios, en lugar de “fichar” a abogados, suponiendo un coste más elevado.
En el supuesto en el que las partes no se hayan puesto de acuerdo en el acto de conciliación, el competente para una sentencia es el juez de paz.
- 2) Conciliación extrajudicial: este tipo es muy diferente y más abierta porque se pretende evitar el proceso judicial. Aquí, solo intervienen las partes y el conciliador, que no necesariamente es un abogado. Se focaliza en problemas originados en la solicitud de la conciliación o los que surjan durante la audiencia, con el fin de dar posibles soluciones.

3.2.3. ¿Para qué sirve y para qué no sirve la conciliación?

Al igual que la mediación, la conciliación ofrece una serie de ventajas y de inconvenientes (Mauricio, 2015):

Por un lado, otorga las siguientes ventajas y beneficios:

- 1) Los procesos judiciales se evitan.
- 2) No es necesaria la intervención de un abogado.
- 3) La resolución o acuerdo final se ratifica en forma de acta con la misma validez que una sentencia.
- 4) Privada y confidencial.
- 5) Las partes implicadas son las que determinan el problema.

Por otro lado, la conciliación no procede cuando se trata de:

- 1) Situaciones que generen incertidumbre en un derecho a favor. Si se diese este caso, se procedería a la nulidad de la conciliación entre las partes, dando por terminada la relación laboral de mutuo acuerdo.
- 2) Suspensiones por querer culpar al empleador cuando no se ha prestado el servicio por parte del trabajador cuando éste quiere percibir salarios, por la interrupción en el trabajo.
- 3) Pretensiones que no sean pedidas por las partes en desacuerdo.
- 4) Nulidad, ineficacia y anulabilidad del acto jurídico.
- 5) Petitoria de herencia si la demanda se establece por sucesión intestada (el testamento se rige por ley)
- 6) Incompetencia del domicilio de la parte demandada.

La conciliación de la vida familiar y laboral, es la más conocida, y proporciona que cualquier persona tenga la posibilidad de conservar una carrera profesional plena y realizar el derecho del cuidado familiar. Entre otras cosas, sirve para:

- 1) Probabilidad de que padres y madres accedan al mercado laboral y continuar en él sin que su situación personal sea un factor negativo a la hora de encontrar trabajo, sea cual sea.
- 2) Cuidado de descendientes para que sean educados por sus padres.
- 3) Atención a personas que no pueden valerse por sí mismas para que sean atendidas en cualquier momento que lo necesiten.

3.3. ARBITRAJE

3.3.1. Definición

El arbitraje es un sistema alternativo de resolución de problemas, por acuerdo de las partes, a un árbitro o tribunal que dicta una decisión sobre el conflicto que es imperativo para las partes. El arbitraje es un procedimiento privado de resolución de problemas al no optar por la vía judicial.

El arbitraje es de mutuo acuerdo porque las partes lo han acordado y les corresponde a las partes elegir a un árbitro. Si por el contrario, optan por un tribunal de tres miembros, cada uno selecciona a uno de los árbitros y ellos nombrarán a un tercero árbitro que actuará como presidente del tribunal.

En España, el órgano encargado cuyo fin es la resolución de conflictos a través de la mediación y arbitrajes es una fundación paritaria formada por las organizaciones sindicales y empresariales más representativas de carácter estatal. Esta tutelada por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

3.3.2. Tipos

Existen 2 tipos diferenciados del procedimiento del arbitraje:

1. Arbitraje independiente: los árbitros deciden en equidad siempre y cuando, las partes les hayan autorizado. El árbitro que elabora el laudo arbitral debe ser experto en la materia de la controversia y del arbitraje.
2. Arbitraje institucional: aquel que se lleva a cabo en un órgano con sus propias normas jurídicas y con una lista cerrada de árbitros.

3.3.3. ¿Para qué sirve y para qué no sirve el arbitraje?

El arbitraje otorga ventajas (Sánchez-Pedreño, 2013):

1. Proceso más ágil que el judicial.
2. La resolución, denominado laudo arbitral, tiene el mismo valor que una sentencia judicial. Además, el laudo no es apelable.
3. Los árbitros son personas especializadas que elaboran su trabajo con autodeterminación y equidad.

4. Procedimiento más económico que el judicial.
5. Mayor eficiencia que los procesos judiciales.

Por otro lado, el arbitraje no procede cuando se trata de:

1. Cuestiones sobre las que existen sentencia firme y definitiva. La resolución firme y definitiva pone fin a la instancia.
2. Aquellas en las que exista intoxicación, lesión, muerte o haya evidencias de delito.
3. Cuestiones en la que tenga que intervenir el Ministerio Fiscal en representación y defensa de aquellos que no puedan actuar por sí mismos.

3.4. DIFERENCIAS ENTRE ARBITRAJE, CONCILIACIÓN Y MEDIACIÓN

Todas ellas son medidas judiciales para buscar una solución pero sus procesos son diferentes (Arroyo, 2015):

- En la mediación, una de las partes quiere llegar a un acuerdo mediante un profesional, cuya función será buscar opciones.

Sin embargo, no otorga una sugerencia a las partes implicadas. Es decir, no hay una participación directa, ya que las condiciones de las alternativas pueden variar a petición de las partes, haciendo que el procedimiento sea más factible dado que al cambiar las condiciones, agrada a todos los implicados. Todos se reúnen en un mismo lugar donde discutir cara a cara sus demandas.

Esto deriva a que el procedimiento es sincrónico, otorga a las partes juntarse en un mismo espacio y tiempo.

En este sentido, la mediación “ahorra” ir a los juzgados, que sólo intervendrán cuando no se alcance un acuerdo. Esto contribuye a un ahorro del tiempo y de costas en comparación con la conciliación.

- En la conciliación, los actores pretenden alcanzar un acuerdo con la ayuda de un tercero.

En este caso, el experto formula soluciones que pueden ser o no aceptadas por las partes. Dicha alternativa no “nace” de los sujetos del problema, es decir, no acaba de solucionar el problema al 100% porque el conciliador no ha vivido realmente el problema que cabe la

posibilidad de que quede algún elemento emocional sin resolver, al ser solo sabido por los actores implicados.

Las partes no pueden estar presentes cuando alegan sus posiciones para no contaminar las pruebas. Aquí, el procedimiento es asincrónico, no posibilita congregarse en el mismo lugar. Al tratarse de un proceso judicial, los gastos que ocasionen el acto de conciliación serán de cuenta de aquel que lo hubiere promovido, siempre y cuando, no hubiera comparecido ni en el día ni en la hora señalada sin presentar justificación alguna.

- En el arbitraje, el procedimiento es formal ya que se aplica la ley para tomar una decisión al respecto. El arbitraje es vinculante mientras que en la conciliación y en la mediación, no lo es. A diferencia con la mediación y la conciliación, es un proceso heterocompositivo ya que las partes aceptan lo que resuelve el árbitro o el juez.

3.4.1. ¿Cómo saber cuándo mediar, cuando conciliar o cuando arbitrar?

La mediación es la primera opción porque evita que el proceso se alargue y es más barato pero cuando una de las partes no acude sin justificación alguna, obliga a iniciar la vía judicial ya que los abogados sugieren no acudir para no perder su cliente. Además, la solución que acuerden beneficia a los dos. Si una de las partes no comparece pero está justificada su ausencia, se puede volver a celebrar la reunión, aunque el proceso este en su fase final.

En la conciliación, la solución no beneficia a los dos partes por igual porque el conciliador no se pone en la piel de las partes, sino que propone soluciones que pueden ser o no aceptadas por las partes. Por tanto, la conciliación no es la primera opción porque obliga a tomar decisiones que no se extrapolan si se llevase el proceso por la vía judicial.

Por otro lado, cuando las partes deciden arbitrar, depositan toda su confianza en el árbitro. A través del arbitraje, se realiza un mejor análisis de las cuestiones litigiosas, aunque el proceso es más ágil pero se dilata en el tiempo (Chávez, 2017).

4. IMPLANTACIÓN DE LA MEDIACIÓN Y CONCILIACIÓN EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

Las conciliaciones y las mediaciones pueden tener resultados diversos:

- 1) Mediación aceptada con efecto: acuerdo aceptado por las partes.
- 2) Mediación aceptada sin efecto: aquella en la que no se consiguió o no fue aceptado la figura del mediador.
- 3) Mediación no aceptada: aquella en la que habiéndose ofrecido formalmente la solución, no fue aceptada por una de las partes.
- 4) Conciliación con avenencia: acuerdo entre las partes sin la necesidad de esperar al fallo de la sentencia.
- 5) Conciliación sin avenencia: comparecencia de ambas partes ante el Juez al no llegar a un acuerdo previo.
- 6) Conciliación resto: declaración de la parte actora manifestando su pretensión de renunciar al proceso que esa parte ha iniciado. Se incluyen las intentadas sin efecto, las tenidas por no presentadas y las desistidas.

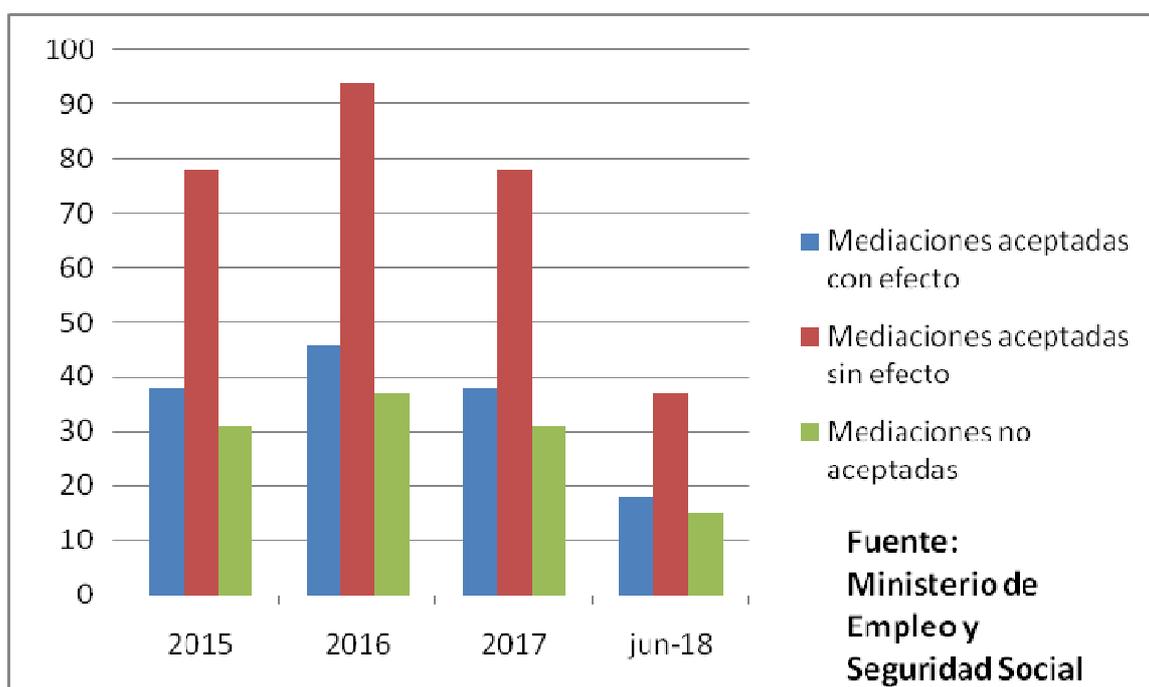
A continuación, se procede a un estudio estadístico del impacto e implantación de estas herramientas en las diferentes organizaciones empresariales.

Los datos se refieren a empresas nacionales españolas sin especificar la magnitud del número de empresas afectadas ya que no he encontrado datos que especifiquen las empresas sujetas al estudio.

Tabla 1. Evolución comparativa de los 3 tipos de mediaciones desde 2015 hasta mediados del 2018:

Periodos	2015	2016	2017	jun-18	TOTAL
Mediaciones aceptadas con efecto	38	46	38	18	140
Mediaciones aceptadas sin efecto	78	94	78	37	287
Mediaciones no aceptadas	31	37	31	15	114

Figura 1. Evolución comparativa de los 3 tipos de mediaciones desde 2015 hasta mediados del 2018:



Una vez explicados los resultados de las mediaciones, se puede comprobar que en 2015 y en 2017, la progresión es exactamente la misma.

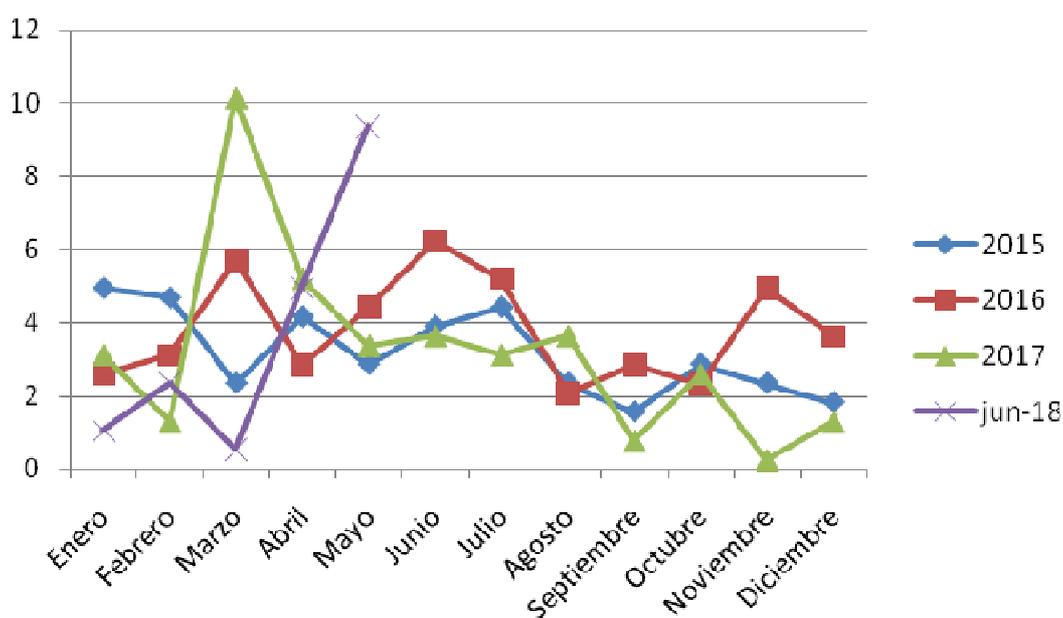
Sin embargo, la disparidad se acentúa en 2016 donde los 3 resultados son mayores que en el resto de años, especialmente en el número de mediaciones aceptadas sin efecto. Los resultados del año 2018 hasta junio se acercan más a los parámetros del 2015 y 2017 que del 2016.

De todas maneras, para llevar un estudio más detallado de las mediaciones, a continuación, se detallan las evoluciones individualmente por meses.

Tabla 2. Evolución de mediaciones aceptadas con efecto desde el 2015 hasta mediados de 2018:

Periodos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	5	5	2	4	3	4	4	2	2	3	2	2
2016	3	3	6	3	4	6	5	2	3	2	5	4
2017	3	1	10	5	3	4	3	4	1	3	0	1
jun-18	1	2	1	5	9							

Figura 2. Evolución de mediaciones aceptadas con efecto desde el 2015 hasta mediados del 2018:

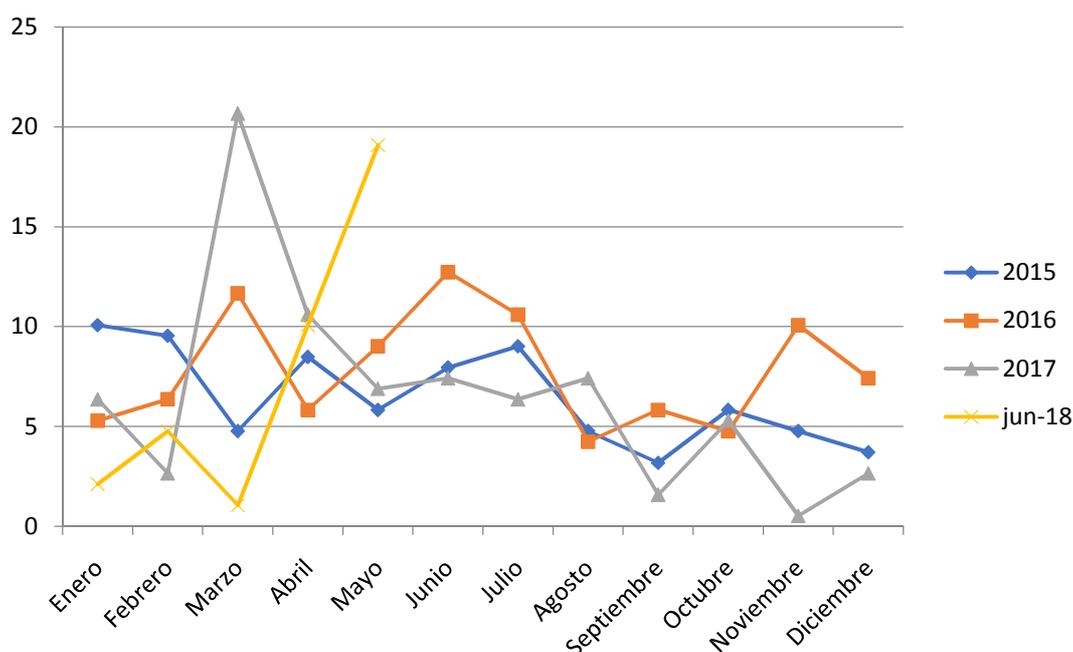


En 2015, la progresión ha sido constante a lo largo del año. La mayor diferencia se registra de febrero a marzo al disminuir en 3, aunque vuelve a aumentar hasta julio. Baja de nuevo, manteniéndose así hasta final de año. A principios de 2016, la progresión se mantiene en 3 salvo en marzo que sube otros 3, para volver a bajar. En junio, sube de nuevo hasta agosto para disminuir de nuevo hasta noviembre cuando se sitúa en 5. En 2017, la progresión constante es más baja (3-4) que en el resto aunque experimenta una subida de 7 mediaciones aceptadas hasta alcanzar las 10.

Tabla 3. Evolución de mediaciones aceptadas sin efecto desde el 2015 hasta mediados de 2018:

Periodos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	10	10	5	8	6	8	9	5	3	6	5	4
2016	5	6	12	6	9	13	11	4	6	5	10	7
2017	6	3	21	11	7	7	6	7	2	5	1	3
jun-18	2	5	1	10	19							

Figura 3. Evolución de mediaciones aceptadas sin efecto desde el 2015 hasta mediados del 2018:

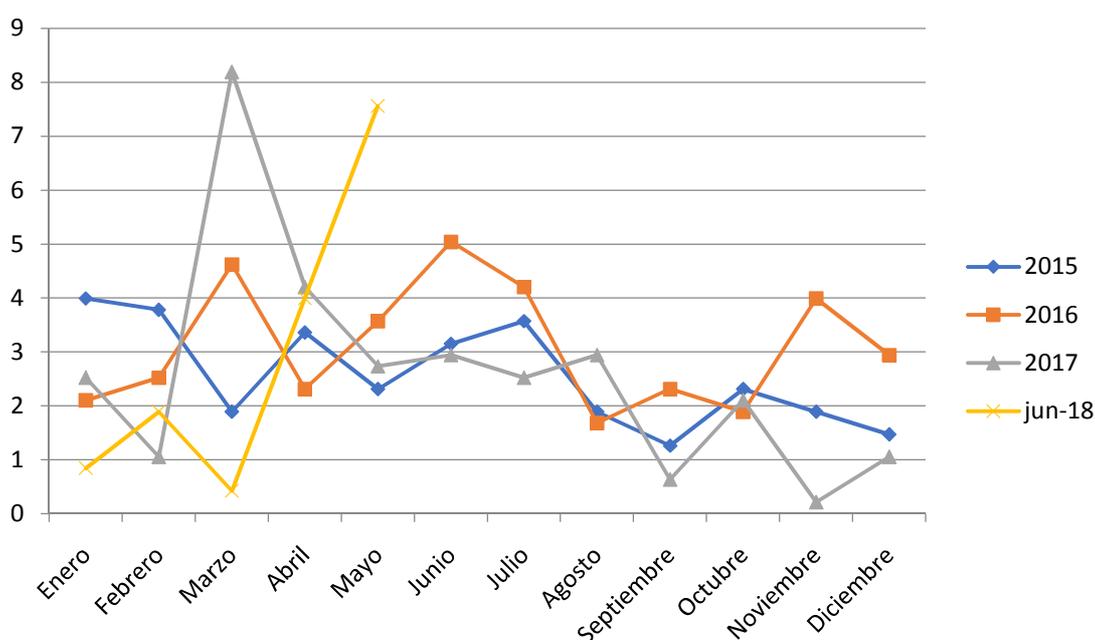


En el año 2015, la progresión es muy variable. Se sitúa con 10 en enero y febrero y durante marzo, sufre una caída hasta la mitad. En abril, vuelve a subir situándose a los valores de principios de año. A partir de septiembre, disminuye hasta los 3 hasta final de año que acaba con 4. En 2016, ocurre lo contrario, la subida se produce en los meses de marzo, junio, julio y noviembre. 2017 es el año menos constante porque en todos los meses la tendencia sube y baja, siendo el año con peores resultados.

Tabla 4. Evolución de mediaciones no aceptadas desde el 2015 hasta mediados del 2018:

Periodos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	4	4	2	3	2	3	4	2	1	2	2	1
2016	2	3	5	2	4	5	4	2	2	2	4	3
2017	3	1	8	4	3	3	3	3	1	2	0	1
jun-18	1	2	0	4	8							

Figura 4. Evolución de mediaciones no aceptadas desde el 2015 hasta mediados del 2018:

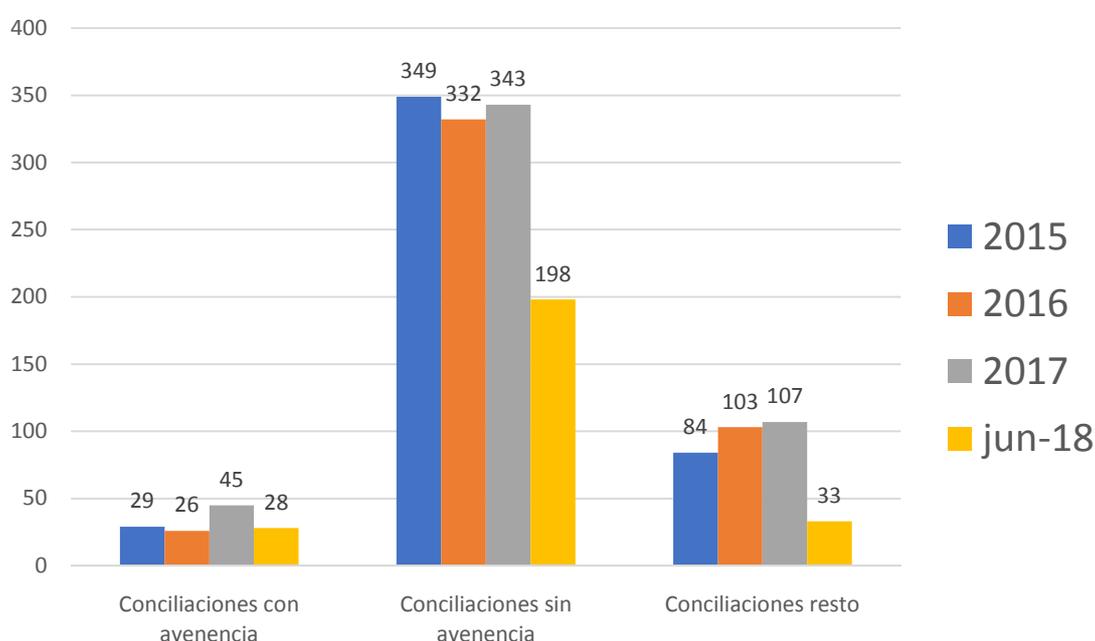


En 2015, la tendencia es decreciente ya que los valores más altos se registran en los meses de enero y febrero mientras que en el resto del año, la serie se sitúa en valores entre el 1 y el 2, confirmado que 2015, ha sido un año positivo. En el año 2016, la tendencia es regular a lo largo del año. Cabe destacar que aumenta en el mes de marzo, que no ocurre en 2015 ya que en ese mes, se registra el segundo valor más bajo de todo el año, por detrás de diciembre. En 2017, al igual que en 2016, marzo registra el mes más alto,

Tabla 5. Evolución comparativa de los 3 tipos de conciliaciones desde 2015 hasta mediados del 2018:

Periodos	2015	2016	2017	jun-18
Conciliaciones con avenencia	29	26	45	28
Conciliaciones sin avenencia	349	332	343	198
Conciliaciones resto	84	103	107	33

Figura 5. Evolución comparativa de los 3 tipos de conciliaciones desde 2015 hasta mediados del 2018:

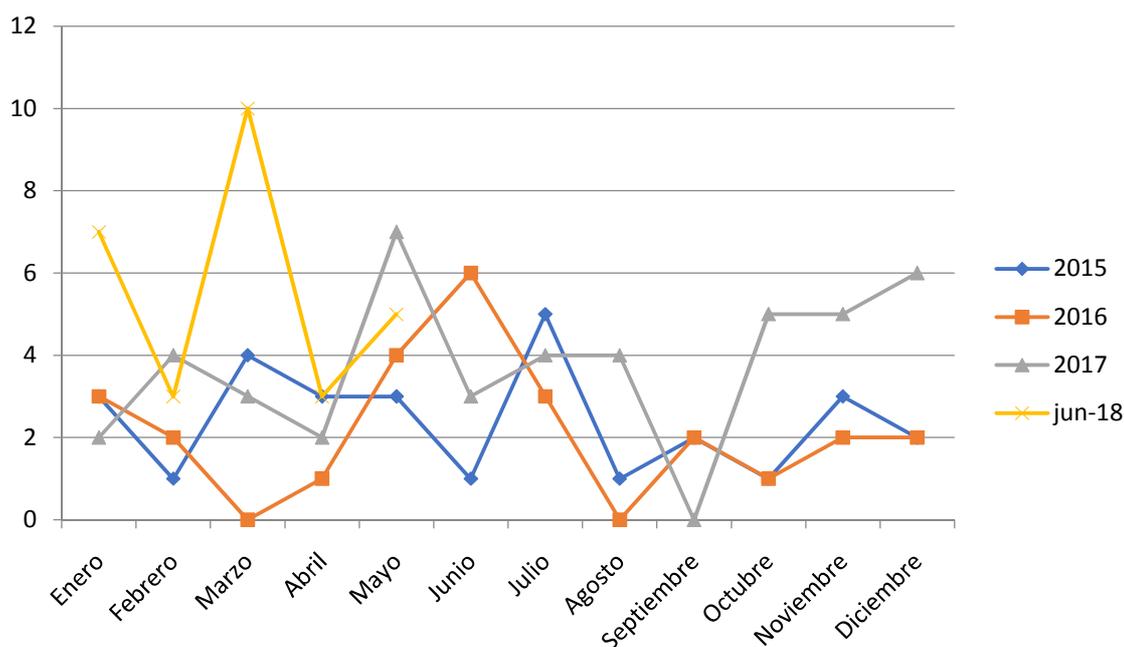


Una vez explicado los 3 tipos de resultados de las conciliaciones, se puede comprobar que hay mucha disparidad entre los periodos. El año 2017 es el año en el que se registran mayor número que en el resto de años, confirmando que en 2017 ha sido un año con mejores resultados, tanto buenos como malos. En cambio, 2015, registra un buen dato en conciliaciones con avenencia aunque se contrarresta ya que tiene el mayor número de conciliaciones sin acuerdo. En el caso de las conciliaciones resto (incluidas las conciliaciones no presentadas), también registra un buen resultado ya que es más bajo que en otros años. 2016 es un año de transición ya que se sitúa en valores intermedios. No obstante, se detallan a continuación cada año mes al mes, explicando sus disparidades.

Tabla 6. Evolución de conciliaciones con avenencia desde 2015 hasta mediados del 2018:

Periodos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	3	1	4	3	3	1	5	1	2	1	3	2
2016	3	2	0	1	4	6	3	0	2	1	2	2
2017	2	4	3	2	7	3	4	4	0	5	5	6
jun-18	7	3	10	3	5							

Figura 6. Evolución de conciliaciones con avenencia desde 2015 hasta mediados del 2018:

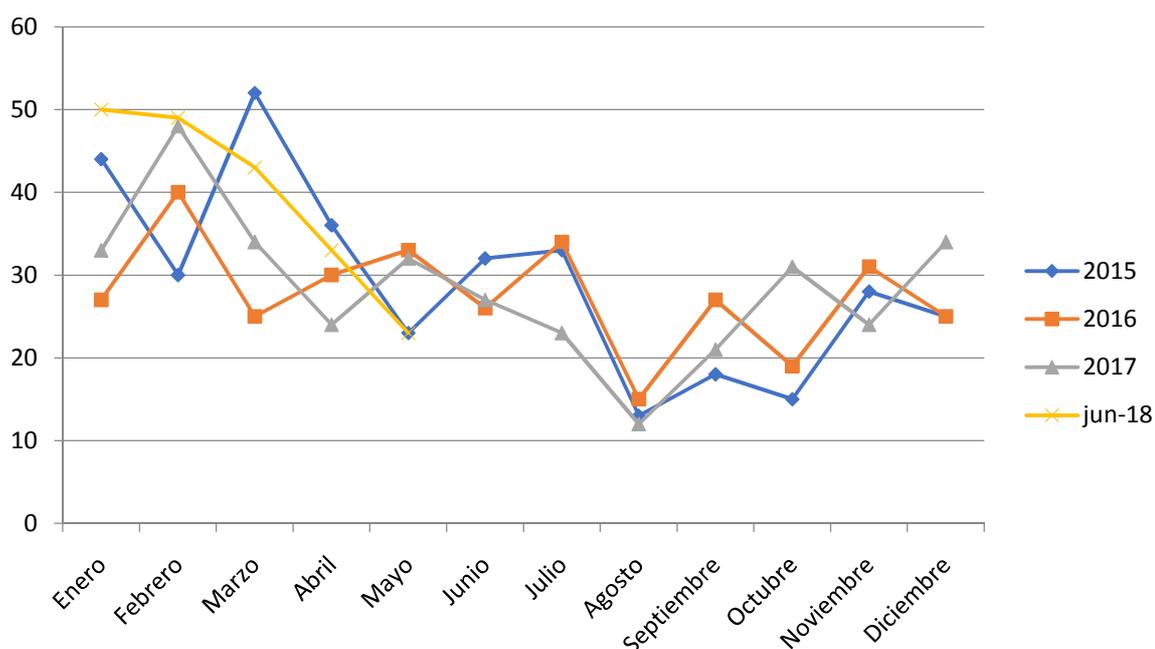


En el caso de las mediaciones, durante el año 2015, la tendencia es constante durante los 6 primeros meses. A partir de julio, se aprecia una subida y vuelve a bajar, manteniéndose hasta el final de año. En 2016, por primera vez, no hay valores ni en marzo ni en agosto. A partir de septiembre, la progresión se mantiene en los valores iniciales hasta diciembre. Por otro lado, 2017 es el año con más cambios ya que la progresión aumenta y disminuye durante todo el año.

Tabla 7. Evolución comparativa de conciliaciones sin avenencia desde 2015 hasta mediados del 2018:

Periodos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	44	30	52	36	23	32	33	13	18	15	28	25
2016	27	40	25	30	33	26	34	15	27	19	31	25
2017	33	48	34	24	32	27	23	12	21	31	24	34
jun-18	50	49	43	33	23							

Figura 7. Evolución comparativa de conciliaciones sin avenencia desde 2015 hasta mediados del 2018:

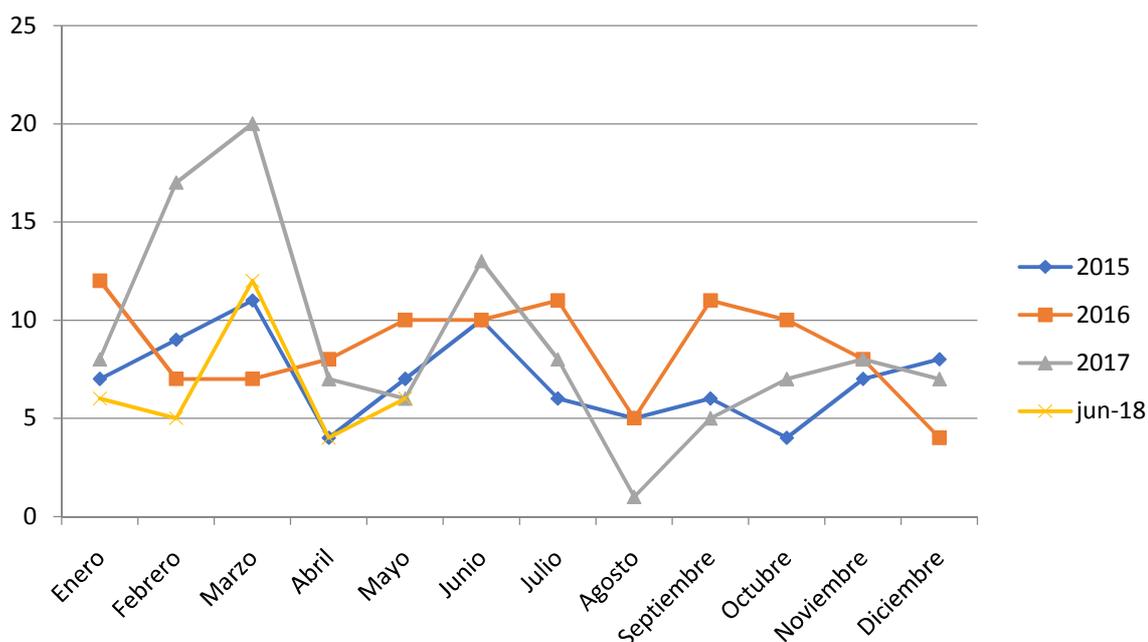


En 2015, la tendencia es descendiente en casi todos los meses. Marzo sigue siendo el mes en el que más cambios se experimentan. Desde abril a octubre la tendencia sigue bajando hasta noviembre y diciembre donde los valores vuelven a subir. En 2016, la progresión también es descendiente pero menos acentuada porque el intervalo comprende valores entre 30 y 40. En 2017, acaba y empieza en los mismos valores, experimentando un cambio ascendente en febrero aunque en marzo, baja hasta finales del año.

Tabla 8. Evolución comparativa de conciliaciones resto (incluidas las tenidas por no presentadas) desde 2015 hasta mediados del 2018:

Periodos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2015	7	9	11	4	7	10	6	5	6	4	7	8
2016	12	7	7	8	10	10	11	5	11	10	8	4
2017	8	17	20	7	6	13	8	1	5	7	8	7
jun-18	6	5	12	4	6							

Figura 8. Evolución comparativa de conciliaciones resto (incluidas las tenidas por no presentadas) desde 2015 hasta mediados del 2018:



En 2015, la tendencia es equilibrada aunque marzo, una vez más, marzo y junio o julio siguen siendo los meses donde se experimentan las subidas. Sin embargo, a partir del final del verano, los valores se asemejan a los de los primeros meses. En 2016, la progresión es mayor porque los cambios se producen a principio y a final del año, cosa que no ocurre en 2015. En 2017, los valores son más, especialmente en marzo y en junio, aunque la mayor caída aparece en el mes de agosto.

5. CONCLUSIONES

Después de lo explicado en el trabajo, se puede distinguir lo importantes que son estas herramientas en el aspecto empresarial. Lo bueno es que hoy en día, vivimos en un país con libertad para opinar de cualquier tema sin temor a que nadie sea juzgado por el modo optado.

Los efectos que tienen los conflictos laborales en las organizaciones suponen que las empresas tengan la opción de aplicar estas herramientas que solucionen estos problemas. Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo delimitar y explicar las diferentes vías a las que pueden optar las empresas para solventar los conflictos laborales. Estas vías son la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Suponen métodos fundamentales en el ámbito laboral ya que la flexibilidad es una de sus características primordiales. La flexibilidad es la capacidad para adaptarse a las personas y sus situaciones y que no sean las partes implicadas las que se tengan que acostumbrarse al proceso, como ocurre en los juicios. Estos expertos (mediadores y conciliadores) trabajan habitualmente con personas. Cada individuo con el que trabajan es exclusivo, de modo que el profesional tiene que acondicionarse al proceso a seguir.

En el caso del arbitraje, cualquier abogado mayor de edad, en pleno ejercicio de sus derechos civiles, puede ejercer como árbitro.

Los expertos en esta materia son agentes que informan y tienen la capacidad de otorgar a las partes con las que está trabajando, a que sean ellas quienes decidan cómo se va a desenvolver el procedimiento de ataque y defensa. Esto es muy importante porque en la mediación y en la conciliación, el acuerdo alcanzado es bueno para las dos partes, ya que en un juicio, una persona gana y la otra pierde, lo que generará nuevos problemas y un mal entendimiento.

En el caso del arbitraje, es un procedimiento algo diferente porque no es un proceso judicial pero las partes acatan lo que diga el árbitro del tribunal. El enfoque de que ambas partes ganan no se aplica ya que las partes están sujetas a lo que diga el árbitro del tribunal debido a que una de ellas tendrá más razón sobre la otra.

Estas herramientas, a diferencia de lo que ocurre en los pleitos, impiden que las relaciones personales se rompan ya que las partes se conocen con el fin de poner punto y final al problema.

La finalidad de las actuaciones tiene como meta la comodidad de las personas e incrementar el nivel de vida de las mismas.

En mi opinión, cuando se da el paso de estas vías para proponer soluciones al problema, a veces es demasiado tarde ya que se ha prolongado durante mucho tiempo. Lo que quiero decir es que a través de estas herramientas, se procura dirigir a los sujetos al entendimiento de que el proceso judicial no es siempre la mejor opción. Considero que estas herramientas tienen cada vez más auge y las empresas deberían hacer más uso de ellas porque suponen un método más viable a la hora de solucionar el problema. Además, si la empresa es pionera en esta aplicación, supondrá una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas del sector al otorgar mayor estabilidad.

En definitiva, basándome en los datos numéricos del trabajo, estas vías son cada vez más apoyadas porque resuelven el problema de un modo más imparcial. Estas herramientas han supuesto una mayor importancia debido a la figura del experto ya que es considerado como un mecanismo de ayuda y perfeccionamiento de la negociación aunque no siempre se lleguen a acuerdos.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alés, J. (2005), Teoría, análisis y regulación en España (pp 36-46). Editorial Aconcagua Libros. Sevilla, 2005.

Carlisle, H.M. (1976). Management: Concepts and situations. Chicago, IL: Science Research Associates (SRA).

Davis, K y Newstrom, J.W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo (pp 11). Editorial Mc Graw Hill. 7ª Edición. México.

Fernández, M. (1999). Aspectos positivos y negativos del conflicto. El grupo y sus conflictos (pp 32). Editorial Universidad de Castilla-La Mancha. Ciudad Real, 1999.

Pondy, L.R. (1967). Organizacional Conflict, concepts and models administrative (pp 302). Science Quartely, vol 12, 1967.

Robbins S.P., Judge T.A. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial 10. Pearson. México, 2009.

Arévalo, A. (2016). *Los siete tipos de conflictos en la empresa*. 16 de marzo 2014. [Consulta 6 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/03/14/los-siete-tipos-de-conflictos-en-la-empresa/>

Arroyo, C. (2015). *Mediación vs conciliación. ¿Iguales o distintas?* 19 de febrero de 2015. [Consulta 20 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://elblogdelmediador.com/2015/02/19/mediacion-vs-conciliacion-iguales-o-distintas/>

Chávez, A. (2017). *¿Qué debo de tomar en consideración al momento de elegir al árbitro?* 4 de octubre de 2017. [Consulta 17 de septiembre de 2018]. Disponible en: <http://www.arbitrajecanaco.com.mx/es/blog/38-seleccion-de-arbitro>

Costa, S. (2008). *Conflicto laboral*. 16 de mayo de 2008. [Consulta 5 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos56/conflicto-laboral/conflicto-laboral.shtml>

García, S.L. (2016). *La RSC bien entendida comienza por los empleados*. [13 de mayo de 2016]. [Consulta 1 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/05/la-rsc-bien-entendida-comienza-por-los-empleados/>

Gutierrez, F.J. (2013). *Magistrado aclara que la ley prohíbe la mediación en los casos de violencia de género*. 31 de julio de 2013. [Consulta 11 de septiembre de 2018]. Disponible en: <http://noticias.universia.es/actualidad/noticia/2013/07/31/1039565/magistrado-aclara-ley-prohíbe-mediacion-casos-violencia-genero.html>

López, C. (2015). *Causas y consecuencias del conflicto laboral*. 30 de marzo de 2015. [Consulta 3 de septiembre de 2018]. Disponible en: <http://problemaslaborales1234.blogspot.com/2015/03/causas-y-consecuencias-del-conflicto.html>

Mauricio, J. (2015). *No es posible conciliar hechos que generen duda sobre derechos laborales*. 4 de marzo del 2015). [Consulta 13 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/laboral/laboral-y-seguridad-social/no-es-posible-conciliar-hechos-que-generen-duda-sobre>

Ospina-Sern, D. (2013). *La conciliación judicial y extrajudicial*. 5 de mayo de 2013. [Consulta 8 de octubre de 2018]. Disponible en: <https://diegozpy.wordpress.com/2013/05/05/la-conciliacion-judicial-y-extrajudicial/>

Sánchez-Pedreño, A. (2013). *Arbitraje y mediación. Por qué y para qué*. 17 de enero de 2013. [Consulta 19 de septiembre de 2018]. Disponible en: <https://elderecho.com/arbitraje-y-mediacion-por-que-y-para-que>

Shonk, K. (2018). *Tipos de mediación*. 12 de agosto de 2018. [Consulta lunes 8 de octubre de 2018]. Disponible en: <https://expansion.mx/carrera/2018/08/12/conoce-los-7-tipos-de-mediacion-para-solucionar-un-conflicto>

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL (2018). [Consulta 13 de septiembre de 2018] <http://www.empleo.gob.es/estadisticas/Mac/welcome.htm>