



El papel de la mediación en la resolución del conflicto individual de trabajo

ROSARIO GARCÍA ÁLVAREZ

Magistrada de la Sala de lo Social del TSJ de Madrid

En un nivel aún más profundo, la idea entera de que debemos buscar el acuerdo entre todos descansa en un compromiso fundamental con la igualdad de todos los seres humanos (...). Sólo sobre esta base podemos defender la afirmación de que se deben conciliar los intereses y puntos de vista de todos los afectados.

Brian Barry, *La justicia como imparcialidad*, Buenos Aires, Paidós Estado y Sociedad (1ª ed. 1997), pág. 29.

FICHA RESUMEN

Resumen: El concepto de acceso a la justicia está evolucionando drásticamente poniendo en evidencia la capacidad de la mediación para satisfacer una parte de la demanda social de justicia. En el ámbito laboral español la mediación ya ha conquistado el mundo de las relaciones colectivas y ahora está buscando su imprescindible papel en el campo de la resolución del conflicto individual de trabajo como el derecho de las partes a resolver sus disputas a través de medios informales y adecuados. Sin embargo, la realidad va muy por detrás de nuestras propias leyes y palabras pues seguimos canalizando la resolución de la conflictividad laboral individual a través del procedimiento judicial y de la sentencia incapaz en muchos casos de satisfacer adecuadamente las necesidades de las partes.

Palabras Clave: Mediación. Conflicto laboral individual. Mediación intrajudicial. Acceso a la justicia. Métodos alternativos de resolución.

The role of mediation in the resolution of employment disputes

Abstract: The concept of access to justice is evolving dramatically showing the capacity of mediation to accomplish and serve either participants' or social needs of justice. In the context of Spanish collective labor law where disputes of interest can be the cause of industrial action, mediation already has a clear and prominent role. Now mediation is called to thrive as the right of the parties to the employment contract to have disputes solved through an appropriate and informal procedural choice. Yet rhetoric outruns reality: our current legal process and practice is heavily weighted in favor of a single adversarial structure, adjudication, although judicial proceedings are not always the most effective way of addressing legal concerns.

Key Words: Mediation. Employment dispute resolution. Court-connected mediation programs. Access to justice. Alternative dispute resolution.

SUMARIO

- I. ACCESO A LA JUSTICIA
- II. RESOLUCIÓN EXTRAJUDICIAL DEL CONFLICTO INDIVIDUAL DE TRABAJO Y MEDIACIÓN
- III. EXPERIENCIAS DE MEDIACIÓN INTRAJUDICIAL POR LOS ÓRGANOS JUDICIALES SOCIALES

I. ACCESO A LA JUSTICIA

1. Mucho más que acceso a los órganos judiciales

«Acceso a la justicia» es un concepto que nos ofrece muchas y sugestivas connotaciones. Tanto «acceso» como «justicia» pueden tener distintos significados: *justicia* puede ser entendida como el servicio público estatal de resolución de conflictos (los órganos judiciales que administran justicia) ante el que se reclaman los derechos, o puede encarnar otros valores propios de la justicia social (igualdad, equidad, trabajo, seguridad, educación, sanidad, pro-



piedad). Por su parte acceso es un término que representa cualquier medio, mecanismo o sistema por el que las personas reclamamos lo que es justo, jurídica o socialmente.

Pese a esta amplitud de significado, el acceso a la justicia se ha vinculado tradicionalmente al correcto funcionamiento y calidad del sistema judicial. En este contexto el objetivo principal para facilitar el acceso a los órganos judiciales adopta una perspectiva endógena: una mirada interna, estrecha y estatal centrada, esencialmente, en la remoción de las barreras internas mediante la reforma de las instituciones formales del sector de la Administración de justicia, como la judicatura, los servicios prestados por los abogados y el propio proceso legal. Más juzgados, recursos y medios, justicia gratuita, reducción del coste de la litigación, simplificación procesal y lingüística han sido las reformas tradicionales para corregir las disfunciones del sistema judicial y facilitar el acceso de todos a los órganos judiciales.

En el análisis¹ de las disfunciones de la Administración de justicia este enfoque tiende a adoptar una aproximación cuantitativa como consecuencia de la propia premisa de la que parte y que se da casi siempre como ecuación válida por la mayoría de los sujetos implicados (judicatura, profesionales, usuarios, políticos): justicia = juzgados y procedimiento judicial, lo que nos lleva a concluir que más juzgados, más resolución judicial y más sentencias, más justicia. Más es mejor. La clave, en consecuencia, es cómo conseguir más justicia: si hay dinero, a través de más juzgados y si no, a través de más resoluciones y sentencias con los juzgados que ya tenemos, o con una combinación de ambas. Esta es una ecuación permanente que ha trascendido incluso a la forma de retribución judicial basada en la productividad. Solo a veces y muy excepcionalmente lo cualitativo se impone como objetivo sobre lo cuantitativo, y normalmente no por los responsables políticos y de gobierno judicial.

Este planteamiento, además, se basa en asunciones que no se enfrentan y que, por ende, dejan sin contestar o al menos sin abordar plenamente cuestiones muy complejas: ¿qué es justicia? ¿Qué es una necesidad jurídica? ¿Qué conflictos deberían dar lugar a una demanda? ¿Qué acciones jurídicas estamos, como sociedad, dispuestos a financiar o podemos realmente sufragar

con fondos públicos? ¿Cuánto, para quién, por quién, de quién, cómo?

Ha pasado de ser un derecho de acceso a los tribunales a un derecho más amplio de acceso a una resolución, justa, eficiente y eficaz de los conflictos

Ante la crisis permanente en la que se encuentra la Administración de justicia que parece imposibilitada para cumplir su misión, se han venido produciendo en los últimos quince años una serie de importantes reformas legales sobre todo de tipo procesal destinadas muchas de ellas a «modernizar y agilizar la justicia». Sin embargo, por muchas reformas que se han hecho se reproduce de forma cíclica el mismo fenómeno pues tanto se cambian las leyes o se amplía la planta judicial, tanto parece permanecer lo mismo: la justicia no es ágil, no parece moderna, no resulta eficaz, no satisface las necesidades. Hay una presión permanente acerca de la reforma de la justicia que es no solo la manifestación de una preocupación acerca de sus costes y sus retrasos sino, sobre todo, la expresión de una insatisfacción tanto de los usuarios como de aquellos llamados a prestar el servicio de justicia, especialmente los jueces. No cubrimos las necesidades que se nos demandan socialmente, produciéndose como añadido una quiebra de la identidad profesional. El fenómeno, además, no es exclusivamente nacional.

Fruto o consecuencia de todo ello, frente a aquella primera visión estatal, cuantitativa e interna del acceso a la justicia paulatinamente se ha optado por cambiar la perspectiva y adoptar una visión amplia, de base, cualitativa y externa de lo que el propio concepto justicia y, como consecuencia, el acceso a ella representa (perspectiva exógena). En esta evolución el concepto de acceso a la justicia en su vertiente de resolución de disputas se ha ido progresivamente ampliando y así ha pasado de ser considerado un derecho de acceso a los tribunales (sistema público estatal de resolución) a un derecho más amplio de acceso a una resolución, justa, eficiente y eficaz de los conflictos, resolución que puede lograrse a través de diversos medios o mecanismos, formales (judicial), cuasi formales (arbitraje) e informales (mediación y demás métodos basados en la negociación), todos ellos capaces de dar satisfacción al derecho.

Finalmente, desde la perspectiva de justicia social y de derechos humanos (*human-rights approach*), acceso a la justicia es mucho más que mejorar el acceso de los individuos a los órganos judiciales o garantizar la asistencia jurídica: el objetivo es la consecución de leyes justas, y de una resolución justa a través de procedimientos jus-

1 GARCÍA DE LA CRUZ HERRERO J.J., TOHARIA, J.J., *La Justicia ante el espejo: 25 años de estudios de opinión del CGPJ* Madrid, CGPJ (2005).



tos mediante la adecuada combinación y coordinación de sistemas de justicia formales (SJF) y de sistemas de justicia informales (SJI).

También desde esta perspectiva de derechos humanos, el acceso a la justicia y el Estado de Derecho (*rule of law*) conforman uno de los pilares que junto a los representados por los derechos de propiedad, los derechos laborales y los derechos comerciales sustentan un enfoque más amplio, el de empoderamiento legal (*legal empowerment*)² basado en cada país y contexto particular que tiene lugar tanto a nivel nacional como local siendo una de sus condiciones básicas la «identidad y condición jurídica» de la persona como ciudadano, como trabajador, como titular de bienes y como hombre o mujer de negocios.

2. Las barreras de acceso a la justicia y mediación

«Acceso a la justicia» para todos es un derecho fundamental consagrado por el artículo 6 del Convenio europeo de protección de los derechos humanos y de las libertades fundamentales. El derecho de «*recurso efectivo*» ha sido elevado por el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas al rango de principio general del Derecho comunitario proclamado además por el artículo 47 de la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea. El «*derecho a la justicia*» es una exigencia a la que los Estados de la UE tratan de responder de forma sistemática mediante la puesta a disposición de procedimientos judiciales rápidos y poco costosos³. Este derecho aparece igualmente contemplado en la Carta Internacional de los Derechos del Hombre. Y también, por supuesto, en el art. 24 de la CE de 1978.

La mediación es una de las modalidades de ADR (*Alternative Dispute Resolution*). A efectos prácticos y por estar universalmente extendida seguiremos usando la denominación internacional de ADR. La primera distinción de la que cabe hablar es la de ADR convencionales y ADR que podríamos denominar judiciales

(*JADR, Judicial Alternative Dispute Resolution*). Mientras éstas se aplican en el marco de un procedimiento judicial, bien directamente por el órgano judicial o por medio de la remisión a un tercero, las convencionales son aquellas a las que las propias partes acuden voluntariamente en el marco de su conflicto y al margen de cualquier procedimiento judicial. En las ADRJ (o JADR) hay un procedimiento judicializado (asunto *sub iudice*) y en las segundas (ADR) no.

La vinculación entre las ADR, y especialmente la mediación, con el acceso a la justicia y su utilización por los órganos judiciales es hoy en día evidente y reconocida expresamente a nivel europeo e internacional (véase al efecto la E. de M. de la Directiva 2008/52/CE de 21 de mayo sobre ciertos aspectos de la Mediación en Asuntos civiles y mercantiles). Esta vinculación se produce, por un lado, por razones prácticas y de eficiencia: las ADR son una de las respuestas a las dificultades que en muchos países presentan los órganos judiciales a las que apuntábamos en el anterior apartado. Por otro, por razones de lo que se conoce como justicia procedimental.

Estas dificultades, que se erigen como barreras de acceso a los tribunales, pueden provenir tanto de la tecnificación y complejidad de las leyes y de los procedimientos, como del excesivo número de asuntos que provoca una resolución tardía, como de los costes que conlleva asumir un procedimiento judicial. Estos factores (cantidad, complejidad, lentitud y costes) pueden actuar aislada o conjuntamente y dificultan el acceso a la justicia tanto en su vertiente de acceso al órgano judicial como en su vertiente de obtención eficiente y satisfactoria de resolución del conflicto.

Otras barreras pueden provenir de factores geográficos. Pocos juzgados o su concentración en ciudades o núcleos urbanos grandes dificultan el acceso a la justicia. Los desplazamientos, aun disponiendo de infraestructuras adecuadas, conllevan tiempo y dinero. El solo hecho de tener que ir a un juzgado supone efectuar un desembolso (bien se mida directamente en dinero o en otros costes, como empleo de tiempo o de reducción de la productividad). Incluso la tecnología llamada a eliminar barreras puede representar un obstáculo y desfavorecer a ciertos sectores de la población, como evidencian los estudios sobre la brecha digital⁴.

2 Informe de la Comisión para el Empoderamiento Legal de los Pobres y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2008: «La Ley: La Clave para el Desarrollo sin Exclusiones». A UNDP Rule of Law Initiative, 2010 Global Programme Annual report: «Accelerating Access to Justice for Human Development».

3 Son muchas las medidas que los Estados tratan de afrontar: simplificación de actos de consulta, posibilidad de presentación de escritos electrónicamente, creación de sistemas de información de fácil acceso, divulgación y campañas de difusión («conoce tus leyes», «conoce la justicia»...).

4 TORRES ALBERO, C., ROBLES, J.M., DE MARCO, S., «Inequalities in the Information and Knowledge Society: From the Digital Divide to Digital Inequality» en *The Robotic Divide. A new frontier in the XXI Century?*; LÓPEZ PELEZ, A. (editor), Springer (2013). TORRES ALBERO, C., ROBLES, J.M., MOLINA, O., (2010), «La brecha digital. Un análisis



Las barreras económicas son también muy obvias sobre todo cuando la representación jurídica es preceptiva, obligando al ciudadano a comparecer con abogado, procurador, otorgar poderes ante notario, abonar tasas, practicar pruebas más o menos costosas etc.

La tercera barrera clásica es el lenguaje. Por un lado, es evidente cuando el ciudadano no habla el mismo idioma que el que utiliza el tribunal o el que es usado para redactar las leyes (caso de población extranjera, cada vez más frecuente). Las normas y los procedimientos están siempre escritas, lo que supone una barrera para aquella población que tenga dificultades para leer y escribir, por idioma o por ausencia de formación. Cada paso administrativo requiere la presentación de un escrito o de una comparecencia que se traslada a un escrito. Es fácil suponer el impacto que esto tiene en personas con escasa o ninguna alfabetización.

Relacionada con el lenguaje se encuentra la complejidad de las leyes y de los procedimientos. Las leyes tratan de eliminar la ambigüedad y quizá por ello el que las redacta tiende a emplear palabras técnicas, un lenguaje sofisticado y distinciones complejas. En todos los países los profesionales jurídicos somos conocidos por emplear un lenguaje cuando no pomposo y extravagante, extremadamente técnico que complica innecesariamente las cosas. Por otro lado, el uso de un lenguaje y de términos técnicos es a veces inevitable, si se quiere ser preciso. A medida que desciende el nivel educativo o de formación del ciudadano, el problema que supone la barrera del lenguaje, de la técnica y de la complejidad se agrava⁵.

También relacionado con la complejidad se encuentran el exceso normativo conocido como *hyperlexis*⁶, término acuñado por Bayless Manning para definir «a pathological social condition caused by an overactive law-making gland» y, como uno de sus efectos, las múltiples «capas legales» que se pueden aplicar a un mismo asunto: normas locales, normas autonómicas, normas estatales, normas internacionales que se pueden suceder, superponer y/o solapar. La barrera de la lengua, del tecnicismo y de la complejidad se refuerzan la una a la otra

de las desigualdades tecnológicas en España». *Sistema* 218:3-22.

5 Ver como ejemplo «El Derecho a Comprender» enunciado en el Informe de la Comisión de Modernización del Lenguaje Jurídico del Ministerio de Justicia, 2011, disponible en la web del Ministerio (diciembre, 2014).

6 MANNING, B., «Hyperlexis: our national disease», 71 *Nw. U.L. Rev.* 767 (1977).

cuando hay que descifrar leyes que se interrelacionan y superponen.

La mediación al ser un método informal, participativo (basado en la negociación), que puede ser fácilmente accesible, permite remover barreras

La mediación al ser un método informal, participativo (basado en la negociación), que puede ser fácilmente accesible, «local» e «internacional» o «global» a la vez (*glocal*), no centrado en normas y derechos, conservando las partes el control del resultado y del proceso, y rápido, permite remover las barreras antes expuestas: económicas, complejidad, tecnificación, retrasos, lenguaje, geográficos....

La remoción de barreras en el acceso a la justicia y la consiguiente satisfacción del derecho actúan de tres maneras a través del uso de la mediación, incidiendo en aspectos cualitativos⁷:

a) en el clásico de mejora de acceso al órgano judicial, al reducirse potencialmente el volumen de asuntos, permitiendo la mejor atención de aquellos conflictos que deben ser resueltos necesariamente con una decisión del juez por no ser susceptibles de acuerdo o por imposibilidad de las partes de lograrlo;

b) en la vertiente de mejora del servicio público prestado al ofrecer al ciudadano diversos procedimientos de resolución no excluyentes de resolución de su conflicto; y

c) como consecuencia, en el acceso a un procedimiento informal de resolución del conflicto que tiene la potencialidad de ser sentido como justo y producir un resultado también justo para las partes.

Abordaremos brevemente este último aspecto que entronca con las razones que antes denominábamos de justicia procedimental.

3. Sobre el problema de la definición de la justicia

Las personas aplicamos diferentes criterios para decidir si un determinado resultado es justo, criterios que son reflejo de las diferentes circunstancias, perso-

7 GARCÍA DE LA CRUZ HERRERO, J.J.: «La satisfacción de los usuarios de la actividad de los Tribunales de Justicia», *Revista del Poder Judicial*, (2002) núm. 66, segundo trimestre, págs. 459-512.



El papel de la mediación en la resolución del conflicto...

nalidades y culturas teñidos, además, por un sesgo ego-céntrico (egoísta, en cierta medida): un resultado justo es aquello que de una u otra forma me favorece. Por ello, «justicia» es un concepto que en gran medida es contextual, porque es fruto o creación de un específico contexto, de difícil o casi imposible definición universal y permanente. También lo es la producción de un «resultado justo», esto es, de un resultado que todo el mundo inmediatamente y sin muchos titubeos acepte como «justo». De ahí que las distintas sociedades a través de la ley lo que hacen es centrarse en el «procedimiento»: «quién» tiene el poder de establecer y decidir que un concreto resultado es justo, respaldar el poder de llevar a cabo esa decisión, y finalmente «cómo» ese «quién» va a llegar a esa decisión (así lo establece el art. 117.3 de la CE: *El ejercicio de la potestad jurisdiccional en todo tipo de procesos, juzgando y haciendo ejecutar lo juzgado, corresponde exclusivamente a los Juzgados y Tribunales determinados por las leyes, según las normas de competencia y procedimiento que las mismas establezcan*).

La sociedad (el pueblo del que emana la justicia), por tanto, puede establecer que el juez («quién») tiene el poder de establecer y decidir en la sentencia lo que es justo («qué»), a través del procedimiento y del juicio («cómo»), y de ejecutar lo juzgado («cumplimiento»). También puede establecer que las partes («quién») decidan lo que es justo para ellas porque satisface sus intereses («qué») a través de la negociación con la asistencia de un tercero neutral, el mediador («cómo») respaldando la fuerza del acuerdo así logrado («cumplimiento»), incluso como si lo hubiese dicho un juez. Ejemplo de ello es el artículo 19 de la Ley de Enjuiciamiento Civil.

Hay quien describe la justicia a través de los dos factores que ya venimos apuntando: el resultado y el procedimiento y así se habla de una justicia distributiva y una justicia procedimental. Hay quien añade otras facetas: retributiva y reparadora⁸.

8 DEUTSCH, MORTON. *The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, (2000). Otros autores incluso añaden más factores como la información, la calidad, forma de desarrollo de las relaciones interpersonales y tratamiento de los sujetos: COHEN-CHARASH, Y., SPECTOR, P. E. (2001), *The Role of Justice in Organizations: a meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321. Colquitt, J. A. (2001), «On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure», *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.

La justicia distributiva está relacionada con la satisfacción con el resultado, esto es, se centra en los criterios utilizados, así como en su percepción, para decidir que un resultado es justo por sí mismo. La justicia procedimental se relaciona con la percepción de justicia de los procedimientos que se utilizan para llegar a un concreto resultado.

Pese a su importancia los aspectos de la justicia procedimental no atraen tanta atención pública (ni tan siquiera judicial) como aquellos relativos a la justicia distributiva. Sin embargo numerosas investigaciones han demostrado que cuando las personas experimentan la aplicación de un procedimiento de resolución de disputas o de toma de decisiones (como claramente es una mediación o un juicio), prestan una gran atención y dan mucha importancia «a la forma cómo se hacen las cosas», es decir, a cómo se adopta en un momento concreto una decisión y a los matices del tratamiento que se recibe⁹. Como consecuencia, las percepciones de la justicia procedimental afectan profundamente a las percepciones de la justicia distributiva otorgada por el resultado, a la vinculación y cumplimiento del resultado obtenido con el procedimiento y a la confianza, respeto y percepción de la legitimidad de las autoridades o terceros que deciden, intervienen, ofrecen y aplican el procedimiento. Sorprendentemente, las percepciones de la justicia distributiva tienen en general un impacto más modesto que la justicia procedimental.

Para valorar la justicia procedimental las partes en disputa, lo sean de un juicio o de una mediación, utilizan una serie de indicios: 1) si el procedimiento que se aplica les proporciona la oportunidad de contar su historia (voz); 2) si el procedimiento les permite ser oídos por la otra parte y por el juez o tercero que interviene (ser oídos, audiencia); 3) si el tercero que interviene, el juez o mediador, les trata con dignidad y equidad (respeto e igualdad).

La mediación¹⁰ por sus especiales características (da voz, permite ser escuchado y ser tratado en pie de igualdad y con respeto), representa un método de resolución que además de complementar a los órganos jurisdiccionales por razones prácticas y de eficiencia, satisface la necesidad de justicia tanto procedimental como distributiva y reparadora de muchos individuos, con indepen-

9 LIND, E. ALLAN, TYLER, TOM. R.. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press, (1988).

10 Proceso de negociación asistida por un tercero imparcial y neutral que carece de poder de decisión, conservando las partes el control tanto sobre el resultado como sobre el mismo proceso.

dencia de su cultura, origen, lengua, formación y medios económicos¹¹. La mediación posee una dimensión internacional y global, podríamos decir que universal, porque responde a esa necesidad y deber que todo ser humano y sociedad tiene: la de que partes en pie de igualdad y tratadas con el mismo respeto logren un acuerdo razonable que concilie los intereses y punto de vista de todos los afectados, esto es, un acuerdo sentido como justo por las partes¹².

II. RESOLUCIÓN EXTRAJUDICIAL DEL CONFLICTO INDIVIDUAL DE TRABAJO Y MEDIACIÓN

1. Preeminencia de la resolución pública del conflicto laboral individual: la suma de un conjunto de factores

El ordenamiento laboral español por razones históricas conocidas se ha caracterizado por la tutela pública del trabajador y por el intervencionismo público en las relaciones laborales. Como consecuencia ha sido la ley y no el pacto la fuente de todas las garantías y también la ley y no el pacto era la fuente de establecimiento de la forma de resolución de las controversias, preeminentemente pública bien administrativa o judicial¹³.

Este protagonismo de «lo público» empezó a ser objeto de reconsideración en la transición política¹⁴ y con la propia Constitución de 1978, concretamente con los derechos que establece en su art. 37. Así el apartado 2, al reconocer el derecho de los trabajadores y empresarios a adoptar medidas de conflicto colectivo, abre la puerta al derecho a crear medios propios y autónomos para resolverlos (STC 217/1991, de 14 de noviembre, FJ 5). Por otro lado, el derecho de trabajadores y empresarios a articular procedimientos privados de resolución de conflictos

es un elemento más de la ordenación del conjunto de las relaciones laborales y, en consecuencia, forma parte del contenido del derecho a la negociación colectiva (art. 37.1 CE).

Pese a todo ello la inercia de la tradición determinó que el intervencionismo estatal siguiera prevaleciendo y así se constata cuando se encomiendan las funciones de conciliación, mediación y arbitraje a instancias administrativas (IMAC creado por el RD 5/1979, de 26 de enero) lo que, unido a una jurisdicción altamente especializada, gratuita y rápida (eficiente)¹⁵ tuvo el efecto práctico de reducir la iniciativa de los agentes sociales en asumir el diseño y la promoción de medios privados de resolución. Como consecuencia, la resolución del conflicto laboral individual se ha venido verificando esencialmente por dos vías: a) pública extrajudicial, mediante instancias administrativas para los conflictos de intereses; b) pública judicial para los conflictos jurídicos.

Aunque las funciones de mediación del IMAC fueron desarrolladas por el Real Decreto 2756/1979, de 23 de noviembre, solo la conciliación fue utilizada en la práctica por las partes probablemente como consecuencia de estar reglada tanto en su procedimiento como en sus efectos procesales específicos respecto a la interrupción de los plazos de caducidad y la fuerza ejecutiva del acuerdo en adecuada combinación con las garantías procesales que al efecto otorgaba la entonces vigente Ley de Procedimiento Laboral (art. 50 y ss. del RD Leg. 1568/1980, de 13 de junio).

Desde su inicio, pues, la resolución extrajudicial del conflicto individual nació con la «impronta pública» y, por tanto, con el riesgo de la burocratización

Iniciado el proceso de transferencia de competencias a las CCAA, también las funciones del IMAC fueron objeto de traspaso: las que asumieron las competencias del servicio crearon instancias públicas con funciones similares y denominación diversa, aplicando las reglas procedimentales del Decreto 2756/1979. Fue el Real Decreto 530/1985, de 8 de abril, por el que se reestructura el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (BOE 24 de abril), el que transforma al IMAC en un órgano sin personali-

11 WELSH, NANCY A., «Making Deals in Court-Connected Mediation: What's Justice Got to Do with it?», 79 *Wash. U. L. Q.* 787 (2001).

12 BARRY, B. *La justicia como imparcialidad*. Buenos Aires, Paidós Estado y Sociedad (1ª ed. 1997), págs. 29 y ss.

13 MERCADER UGUINA, J. R., «Relaciones laborales y solución extrajudicial de controversias», *AFDUAM*, 11 (2007), págs. 89-110.

14 Se inicia con el RDL 17/1977, de 4 de marzo, sobre relaciones de trabajo (DLRT) y culmina, mediando la CE de 1978 con la LO 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical (LOLS). La exposición detallada del iter legislativo puede seguirse en SANTOR SALCEDO, H., *La Mediación en los Conflictos de Trabajo: Naturaleza y Régimen Jurídico*, La Ley (2006), págs. 78 y ss.

15 GARCÍA DE LA CRUZ HERRERO, J. J.: «La calidad de los Tribunales de lo Social: valoración realizada por los abogados habitualmente litigantes en esta jurisdicción», en *Revista de Derecho Social* (2003), núm. 21 enero-marzo, págs. 225-242.



El papel de la mediación en la resolución del conflicto...

dad jurídica, que pasa a estar integrado en la Dirección General de Trabajo y en las Direcciones Provinciales del Ministerio.

Todos estos órganos administrativos fueron en consecuencia creados por los gobiernos respectivos (central y autonómico) sin intervención de los agentes sociales en su diseño. Desde su inicio, pues, la resolución extrajudicial del conflicto individual nació con la «impronta pública» y, por tanto, con el riesgo de la burocratización.

Por otro lado la resolución judicial (también pública) del conflicto jurídico se vio potenciada por la negociación colectiva y por el convenio de una forma indirecta. Al configurarse el convenio en el sistema de fuentes como norma con valor de cuasi-ley, su cumplimiento «natural o intuitivamente» se garantizaba de la misma forma que se preservaba el cumplimiento de la ley: acudiendo a la jurisdicción¹⁶.

Esta preeminencia de la solución judicial fue alimentada también en cierta medida por los propios órganos judiciales que miraban cuando menos con cierto recelo especialmente a sus homólogos extrajudiciales: los árbitros. La desconfianza se proyectaba en relación con dos facetas de un mismo derecho: el acceso a la jurisdicción y el de un proceso sin dilaciones indebidas. En definitiva, con el derecho a la tutela judicial efectiva.

La judicialización de la resolución del conflicto jurídico se vio también favorecida por una determinada interpretación doctrinal del art. 117.3 CE que consideraba que *exclusivamente* jueces y tribunales pueden resolver conflictos jurídicos. Esta parte de la doctrina procesalista, en suma, argüía que la CE judicializaba el conflicto estableciendo un acceso directo a la jurisdicción. Sin embargo, como ha señalado VALDÉS DAL-RE, «*la Constitución no consagra un modelo cerrado y único de solución de las controversias jurídicas o, lo que es igual, no judicializa el conflicto. Ni prescribe un acceso directo a la prestación jurisdiccional, vedando el establecimiento por norma estatal o por acuerdo, individual o colectivo, de trámites de obligada observancia, ni impide a los interesados solventar sus diferencias mediante fórmulas amistosas o con auxilio de órganos no integrados en la actividad jurisdiccional*»¹⁷.

Este protagonismo administrativo y de los órganos judiciales laborales fue poco a poco haciéndose progresivo y potenciado también por la desconfianza (¿inexperiencia?) que los propios agentes sociales mostraban hacia la solución auto regulada y extrajudicial y su confianza (excesiva) en la resolución judicial.

2. La lenta evolución hacia la resolución privada

En la década de los ochenta se comienza a vislumbrar un cierto movimiento hacia la resolución privada en el ámbito de las relaciones colectivas con reconocimientos y declaración de intenciones en el Acuerdo Básico Interconfederal de 1979 (ABI), el Acuerdo Marco Interprofesional de 1980 (AMI), el Acuerdo Interconfederal de 1983 (AI) y el Acuerdo Económico y Social de 1984 (AES); el desarrollo de experiencias autonómicas y sectoriales a nivel nacional; y, por último, la paulatina consolidación de una jurisprudencia constitucional que consagra la compatibilidad de la solución extrajudicial con el derecho a la tutela judicial efectiva¹⁸. Todo ello crea el caldo de cultivo para que el legislador iniciara un tímido, fragmentado y a fecha de hoy inacabado proceso de reconocimiento y de articulación de reglas dirigidas a apoyar e implantar fórmulas privadas de resolución.

Así lo hace la LPL aprobada por Decreto Legislativo 521/1990, de 27 de abril, al equiparar la conciliación previa administrativa con la que pudiera efectuarse ante órganos creados mediante los acuerdos interprofesionales o los convenios colectivos a que se refiere el art. 83 del ET (arts. 63 y 153.1 LPL). A ello responde también la reforma posterior del ET y de la LPL por medio de la Ley 11/1994, de 19 de mayo, que concretamente y en lo que ahora nos importa, al reformar el art. 91 del ET reconoce la posibilidad (ya existente en algunas CCAA) de establecer en los convenios colectivos y acuerdos interprofesionales a que se refiere el art. 82.2 y 3 del ET procedimientos de mediación y arbitraje para la solución de los conflictos colectivos derivados de la aplicación e interpretación de los convenios, que serían asimismo utilizables en las controversias de carácter individual, cuando las partes se sometían expresamente a ellos.

Como es habitual, la reforma fue estimada por la doctrina insuficiente e incompleta y aunque potenciaba la negociación colectiva en la materia que examinamos perpetuaba al mismo tiempo la «incertidumbre sobre la capacidad de los procedimientos autónomos para res-

16 RODRÍGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER, M. «El valor "cuasi-legal" de los convenios colectivos», *Relaciones Laborales*, Tomo I, 1987.

17 VALDÉS DAL-RE, F. «Tutela judicial y autotutela colectiva en la solución de los conflictos colectivos (I)», *Relaciones Laborales*, Tomo I, 1992.

18 Entre otras, SSTC 4/1988 de 21 de enero, 60/1989 de 19 de marzo, 217/1991 de 14 de noviembre.



ponder con eficacia a las demandas de composición de la conflictividad individual»¹⁹.

No obstante estas críticas, pudo construirse un marco adecuado que recogiendo las experiencias autonómicas existentes dio lugar al nacimiento de un acuerdo sobre procedimientos privados de resolución de conflictos de ámbito colectivo y estatal: el ASEC, firmado el 25 de enero de 1996 por los agentes sociales más representativos (UGT, CCOO, CEOE, CEPYME). Con su firma las partes sociales dispusieron con carácter general de sistemas privados alternativos al proceso a los que voluntariamente, en virtud de ratificación o adhesión expresa, podrían someterse. Como efecto mimético, se fueron suscribiendo acuerdos de solución extrajudicial de ámbito inferior quedando completado el territorio autonómico en el año 2003 con Asturias.

El tímido pero progresivo aumento de la confianza entre las partes (agentes sociales) y, por lo tanto, en la negociación bien directa o asistida por un mediador como sistema de resolución de la conflictividad conllevó el necesario desplazamiento también tímido y progresivo de la preferencia de la resolución judicial a la extrajudicial. En efecto, los Acuerdos sobre Solución Extrajudicial de Conflictos ampliaron las posibilidades de actuación de la negociación colectiva en lo que se refiere al establecimiento de mecanismos privados de resolución, pudiendo las partes adherirse, remitirse, someterse a los procedimientos extrajudiciales en ellos previstos o, simplemente, establecer sus propios sistemas de resolución.

La negociación colectiva se convierte, por tanto, en la fuente fundamental de establecimiento de los sistemas privados de resolución de conflictos tanto colectivos como individuales, siendo su expresión principal los Acuerdos sobre Solución Extrajudicial (en adelante ASE) de carácter interprofesional. Representan la contrapartida a la resolución pública, bien administrativa bien judicial. Su objetivo es «privatizar» la resolución del conflicto mediante su extracción del ámbito público administrativo y judicial, privatización que debe ser necesariamente respetuosa con el derecho de acceso a la jurisdicción (tutela judicial efectiva) del art. 24 CE: no es posible cerrar el acceso a los tribunales pero nada impide tampoco establecer la condición de agotar un trámite privado extrajudicial previo que sustituya al administrativo.

De esta forma, y en lo que a los conflictos individuales se refiere, la norma general es la sumisión a un trámite pre-procesal obligatorio, legalmente definido y establecido siendo su naturaleza pública o administrativa extrajudicial. La negociación colectiva, fuente del establecimiento de los sistemas privados de resolución (art. 37.1 CE), puede sustituir al órgano que desarrolla el procedimiento extrajudicial administrativo obligatorio previo (órgano administrativo integrado en la DGT) por una institución privada designada expresamente por las partes sociales.

Puede afirmarse que las partes de un conflicto individual de trabajo tienen seriamente limitado su derecho de acceso real y efectivo a un sistema de resolución eficaz, rápido y justo como es la mediación

Como la causa de este desplazamiento de lo público a lo privado es el pacto colectivo, solo en aquellos territorios en que se ha llegado a este pacto de sustitución de la norma general en los ASE, el sujeto privado asume el procedimiento extrajudicial obligatorio previo y, además, solo en las condiciones y con el alcance de lo expresamente pactado, de tal forma que además de producirse diferencias entre los distintos territorios (ASE que no contiene pacto de privatización frente a ASE que sí lo contiene) pueden coexistir en un mismo territorio la resolución extrajudicial administrativa o pública con la resolución extrajudicial privada, pues es posible pactar la privatización para un cierto tipo de asuntos y no para otros, e incluso compartirse la competencia. Además de los dos ámbitos territoriales (estatal y autonómico) en los que se pueden pactar ASE, nada impide el establecimiento de un ASE a nivel sectorial, estatal o autonómico que establezca procedimientos extrajudiciales de resolución al amparo de lo establecido en el art. 91 ET.

Los ASE tanto el estatal como los autonómicos interprofesionales o sectoriales se centran, sin embargo, en la solución de los conflictos colectivos. El ASE estatal por que parte de considerar al conflicto individual como un fenómeno esencialmente «local» y, por tanto, dentro de la competencia territorial autonómica. En consecuencia son los ASE autonómicos los llamados por competencia territorial a abordar el conflicto individual aunque, como veremos y por razones diversas, su objeto fundamental es el conflicto colectivo al que suelen abordar en atención a su naturaleza y objeto, cada vez más amplio como evidencian las últimas reformas legales.

¹⁹ CASAS BAAMONDE, M^a E. *et al*, «La solución extrajudicial como instrumento para resolver los conflictos sobre negociación colectiva», *Cuestiones actuales sobre negociación colectiva*. Madrid (2002), págs. 174 y ss.



Como el pacto es la fuente de los ASE (a cualquier capa o nivel), pueden o no incluir la resolución de todos²⁰ o algunos conflictos individuales; pueden o no sustituir al trámite obligatorio previo pre-procesal, estableciendo una competencia compartida o exclusiva; pueden o no establecerse con carácter voluntario en algunas materias, pueden especificar solo los conflictos incluidos (formulación positiva) o solo los excluidos (formulación negativa) o guardar simplemente silencio. Pueden asumir incluso una labor «preventiva» del conflicto y extender por adhesión de la Administración Pública su competencia a los conflictos individuales que afecten a su personal laboral²¹; y pueden asumir conflictos plurales definiendo expresamente lo que, a los efectos del ASE correspondiente, es un conflicto plural. En suma, dentro de su ámbito territorial y personal, materialmente pueden establecer (y dejar sin efecto²²) cuantos pactos tengan por conveniente en relación a sus competencias y formas de resolución extrajudicial, pactos que pueden ser más o menos amplios, con los únicos límites que los legalmente impuestos, o simplemente no existir.

El resultado práctico ha sido el mapa de resolución extrajudicial del conflicto individual que abordaremos en las siguientes páginas y que nos ofrece un panorama disperso, fragmentado, desigual, y difícil de comprender tanto desde el punto de vista de la jurisdicción, a la que están llamados a agilizar y descargar (E. de M. apartado V, L 36/2011, Reguladora de la Jurisdicción Social) como desde el punto de vista de *acceso a la justicia* comprensiva de un sistema de resolución eficiente del conflicto individual de trabajo, previo o no al procedimiento judicial e «igual para todos», porque todos somos iguales ante la ley.

Finalmente, desde el punto de vista de la mediación, pese a la constante declaración de su utilidad y eficacia y de su potencial ganancia en términos de eficiencia y de justicia, de su consideración como manifestación de una sociedad que resuelve sus conflictos de forma madura, moderna y evolucionada, que se proclama atenta a las necesidades de las personas y de su progresiva expansión en la esfera internacional, en el ámbito del conflicto individual de trabajo no es ofrecida con carácter general ni de forma homogénea. De hecho, podríamos decir que en el campo de la conflictividad laboral individual es estadísticamente insignificante hasta el punto de que pue-

de afirmarse que las partes de un conflicto individual de trabajo tienen seriamente limitado su derecho de acceso real y efectivo a un sistema de resolución eficaz, rápido y justo como es la mediación y, por tanto, ven limitado su derecho de acceso a la justicia.

3. Un recorrido por los sistemas de conciliación-mediación que ofrecen las instituciones de resolución

La entrada en vigor en diciembre de 2011 de la Ley 36/2011, Reguladora de la Jurisdicción Social, puso en escena a la mediación como sistema de resolución de los conflictos individuales de trabajo, situándola como medio diferente y en pie de igualdad a la conciliación hasta entonces existente. Como novedad, además de contemplarse la opción por una mediación como trámite previo obligatorio se establece en la ley la posibilidad de acudir a lo largo del procedimiento a una «mediación voluntaria» con el fin de evitar, precisamente, su continuación. Sin embargo, su introducción y su vinculación con el procedimiento laboral se han realizado, de nuevo, con excesiva timidez pues si bien se contempla la eficacia procesal de este valioso instrumento, su materialización, funcionamiento y establecimiento real se hace depender de la sola voluntad administrativa y de los agentes sociales encargados de la resolución extrajudicial.

Ya se ha expuesto previamente cómo, en función del territorio en el que nos encontremos, la resolución extrajudicial del conflicto individual se presta por diferentes órganos con distinta naturaleza, pública o privada, según se trate de órgano administrativo o del equivalente que asuma sus funciones creado por la negociación colectiva²³.

En lo que a los órganos administrativos se refiere, estos pueden tener denominaciones diversas: SMAC, UMAC, CMAC, SEMAC..., pudiendo actuar con competencia exclusiva o compartida con el órgano privado de resolución. Un examen de la información ofrecida por las respectivas páginas webs revela que ninguno de ellos ofrece mediación sino la clásica actividad de «conciliación». En efecto, la navegación por las webs oficiales de las Consejerías de Empleo o equivalentes administrativas, portales del ciudadano, Consejería de Justicia etc. nos permite comprobar que, en el mejor de los casos y no siempre de forma sencilla de encontrar, se ofrece información más o menos extensa sobre el objeto de la conciliación previa al proceso judicial, la posibilidad de

20 Con las necesarias exclusiones derivadas de la propia LJS como las controversias necesitadas de reclamación previa administrativa.

21 Casos del Tribunal Laboral de La Rioja y del TAMIB.

22 Este es el caso de Castilla-La Mancha.

23 Los comentarios son el resultado de la información obtenida en diciembre de 2014 en las direcciones electrónicas y links que aparecen al final de este trabajo.



descargar un formulario de papeleta normalizado y de su presentación en sede electrónica, la indicación del lugar de presentación física, y su relación con el procedimiento judicial (no siempre actualizado pues en algunas de ellas se siguen remitiendo a la ya derogada Ley de Procedimiento Laboral). En ciertos casos aunque se menciona la mediación laboral en la web de la Consejería de Justicia se especifica que la competencia en la materia es de la Consejería de Empleo –Andalucía–; en otros el resultado de búsqueda del término mediación en la web dentro de la sección «trabajo y relaciones laborales» es «0»; hay quien ofrece información sobre la conciliación distinguiéndola de otros procedimientos afines, describiendo su funcionamiento en detalle aunque con palabras no siempre sencillas –Murcia–. La Comunidad Valenciana, por su parte, ha realizado una encomienda de gestión con los Ayuntamientos, siendo pionero el de Alzira para que la conciliación se verifique en los consistorios atendiendo la conciliación por un funcionario municipal licenciado en derecho actuando como letrado conciliador.

La información disponible para el ciudadano sobre mediación en el ámbito laboral individual en las páginas públicas oficiales es en la práctica generalidad de los supuestos inexistente. Incluso en algunas CCAA en las que existen órganos privados de resolución extrajudicial ofreciendo mediación en conflictos individuales (cuya situación se analizará posteriormente) al no existir una adecuada y sencilla vinculación electrónica por medio de un simple link desde la web de información administrativa oficial, el ciudadano (pensemos en la situación de muchos trabajadores) no dispone de un «acceso» fácil a la información del órgano extrajudicial privado.

En cuanto a la información sobre la conciliación es desigual en su contenido y extensión (amplia en Cataluña y Murcia, por ej., muy escueta en Castilla y León), no siempre actualizada ni de sencillo acceso y a veces dispersa.

Por lo que respecta al acto en sí de la conciliación, único método que se ofrece, y a salvo las siempre honorables excepciones individuales que no vienen sino a confirmar la regla general, la práctica extendida es el desarrollo de lo que se ha configurado como un acto de «refrendo administrativo» o convalidación/homologación pública del acuerdo previamente logrado entre las partes. En suma, una especie de registro burocrático de legalización de avenencias o desacuerdos que funciona con total independencia y sin coordinación con los órganos judiciales, pese a que son la antesala del juzgado al que tratan de evitar, ayudar y descargar, y cuyo valor es generalmente cuestionado por público, juzgados y doctrina por la ausencia de una labor realmente conciliadora inter-partes en toda su dimensión y facetas.

Respecto a los órganos privados de resolución extrajudicial, en virtud de los acuerdos autonómicos de resolución de conflictos (ASE, tantos como autonomías: 17) se han creado una serie de organismos que dan soluciones privadas pero que funcionan en su inmensa mayoría y de una u otra forma bajo el «tutelaje» y «beneplácito» público (Fundación, Servicio Integrado...). Su denominación es diversa: Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales en Andalucía SERCLA; Servicio Aragonés de Mediación y Arbitraje SAMA; Servicio Asturiano de Solución Extrajudicial de Conflictos SASEC; Tribunal Laboral de Canarias; Fundación ORECLA (Órgano de Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales); Jurado Arbitral de Castilla-La Mancha; Fundación del Servicio Regional de Relaciones Laborales de Castilla y León SERLA; Tribunal Laboral de Cataluña (más el Tribunal TRADE de Cataluña); Tribunal de Arbitraje Laboral de la Comunidad Valenciana; Fundación de Relaciones Laborales de Extremadura; Tribunal de Arbitraje y Mediación de las Islas Baleares TAMIB; Tribunal Laboral de Mediación, Conciliación y Arbitraje de la Rioja; Instituto Laboral de la Comunidad de Madrid; Oficina Extrajudicial de Solución de Conflictos Laborales de Murcia; Tribunal Laboral de Navarra.

La información disponible para el ciudadano sobre mediación en el ámbito laboral individual en las páginas públicas oficiales es en la práctica generalidad de los supuestos inexistente

En ejercicio de su propia autonomía al respecto, las partes negociadoras de cada uno de los 17 ASE existentes han decidido si asumen o no y en qué extensión y con qué carácter, la resolución privada extrajudicial de los conflictos individuales y, por tanto, de la implantación de la mediación a que se refiere el art. 63 y concordantes de la LJS. De esta forma nos encontramos con territorios en los que los órganos privados no ofrecen mediación alguna (por ej., Castilla y León, Asturias, Extremadura, Galicia, Murcia, Madrid, País Vasco), otros en los que está previsto pero suspendido (Canarias, Castilla-La Mancha), aquellos en los que se ofrece solo para ciertos conflictos individuales (Aragón, Andalucía, Cataluña), y otros como Navarra que la ofrece para todos los conflictos individuales (salvo elecciones sindicales, seguridad social y procesos que exijan reclamación previa en vía administrativa).

Los que han optado por ofrecer algún tipo de mediación en los conflictos individuales manejan una terminología diferente y así nos encontramos con la oferta de «conciliación-mediación», de «conciliación y mediación» y solo de «mediación» (TAMIB). No todos diferen-



ción entre conciliación y mediación y, cuando se realiza los rasgos distintivos no están claros. El Tribunal Laboral de Cataluña prevé la posibilidad de acudir primero a conciliación y tras su fracaso, a mediación.

En cuanto a la información disponible a través de internet, se advierte que no todos los organismos disponen de página web (Canarias, La Rioja), otros no tienen web propia estando integrada la información dentro de la página oficial de la CCAA (Castilla-La Mancha) y otros tienen web específica (Navarra, TAMIB, Cataluña, SERCLA). Es normal encontrar el enlace o la dirección de todos ellos en sus respectivas páginas. Para conocer o informarse sobre la mediación en conflictos individuales en algunos hay que descargarse el Reglamento y proceder a su lectura (SERCLA, que además en su formulario modelo de inicio no distingue entre conciliación y mediación y cita la derogada LPL), otros reproducen el texto del articulado de su acuerdo en la página en vez de una explicación sencilla y accesible al ciudadano y otros, por el contrario, (como Navarra), responden de forma clara a una serie de preguntas o consultas frecuentes.

Las referencias a la figura del mediador son también diferentes: unos organismos hablan de mediadores, otros de comisión de mediación, del órgano de mediación e incluso del «tribunal» de mediación. La regla general es la co-mediación: uno por la patronal y otro por los trabajadores.

También son diferentes las estadísticas que se ofrecen y que nos aportan datos interesantes como que el Tribunal Laboral de Cataluña realizó cuatro mediaciones individuales en el 2013, tres con acuerdo y una desistida y 0 mediaciones en lo que va de año, o que en el SERCLA es notablemente superior la intervención en la mediación voluntaria que en la obligatoria o el promedio de tiempo invertido en una mediación (43 minutos²⁴).

4. El importante papel de otros sujetos

Los artículos 1 a 3 de la Ley 42/1997, de 14 de noviembre, Ordenadora de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, atribuyen a la Inspección de Trabajo una variedad de funciones relacionadas en mayor o menor intensidad con la resolución del conflicto tanto de tipo preventivo (función de vigilancia del cumplimiento de la legislación y de asesoramiento), de naturaleza coadyuvante (emisión de informes), de intervención directa for-

mal e informal, y de conciliación, mediación y arbitraje en conflictos y huelgas cuando su intervención sea aceptada por las partes. Aunque su actuación se desarrolla tradicional y de forma predominante en los conflictos colectivos, también es posible en los conflictos de naturaleza individual, incluso deseable²⁵.

Otros sujetos públicos que pueden realizar funciones relacionadas con la resolución extrajudicial del conflicto son el juez y el secretario judicial una vez que el asunto está judicializado. Propiamente no se trataría en ninguno de los dos casos de una auténtica labor mediadora puesto que ambos tienen conexión con el procedimiento judicial al que el conflicto se refiere a no ser que se articulara procesalmente de forma tal que aquel que realiza la función de conciliación fuera ajeno al procedimiento. Tal circunstancia podría concurrir en la figura del secretario y a través de una determinada organización de la oficina judicial. No parece legalmente posible, por el contrario, con el juez llamado a desempeñar funciones de conciliación inmediatamente antes de iniciar el juicio y al final del mismo.

En cualquier caso, cuando el juez y el secretario intervienen en su papel de conciliación en el procedimiento al que el conflicto se refiere animando a las partes a buscar una solución amistosa, están realizando gestiones procesales para la resolución extrajudicial del conflicto y no una mediación en la que, por definición, el tercero interviniente carece de poder de decisión en cualquiera de los aspectos que el conflicto pueda presentar [ilustrativo al respecto es el art. 3.a) pfo. 2º de la Directiva 2008/52/CE y sus considerandos 11 y 12].

En lo que se refiere a la intervención de sujetos privados (mediadores) diferentes a los directamente citados por la ley para actuar (órganos privados de resolución de conflictos designados por la negociación colectiva), su actuación solo puede producirse extraprocesalmente y en los mismos casos y supuestos en los que las partes pueden negociar por sí mismas la resolución de su conflicto (poder dispositivo y art. 19 LEC)²⁶. En consecuencia, y atendiendo a un criterio temporal, desde el mismo momento en el que el conflicto se produce en el seno de la organización laboral (centro de trabajo) y hasta la conclusión del procedimiento judicial incluso en fase de ejecución de sentencia firme.

24 <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/web/guest/informes-y-estadisticas1> (diciembre, 2014).

25 LÓPEZ ÁLVAREZ, M.J. «Solución de conflictos individuales en clave de mediación», *RTSS CEF*, 377-378, 2014, pp. 1-44, pág. 14.

26 GARCÍA ÁLVAREZ, R., «Mediación y Libertad de las partes para mediar en el proceso laboral», *La Ley*, 7806, 2012.



La experiencia pone de manifiesto que no es infrecuente la negociación directa entre las partes y/o sus abogados-graduados: es un hecho que la mayor parte de los acuerdos registrados ante los servicios de conciliación que asumen la fase previa son simples refrendos de acuerdos directamente logrados por las partes. Por tanto, siendo la mediación esencialmente un proceso de negociación asistida²⁷ no hay obstáculo alguno²⁸ para que, si surgen bloqueos en la negociación o por cualquier otro motivo, las partes decidan asistirse de un mediador de su libre elección, que no necesariamente ha de ser el de los órganos privados de resolución extrajudicial establecidos por la negociación colectiva, aunque esto debería ser lo más normal.

En este sentido, lo que muchos denominan mediación organizacional o en el seno de las organizaciones es, innegablemente, una mediación laboral que aborda el conflicto en su origen y que puede encomendarse a órganos internos creados ad hoc o a órganos externos adoptando múltiples formas. No se trataría tanto de una *función preventiva del conflicto*, puesto que éste surge desde el mismo momento en el que dos partes tienen concepciones contrapuestas de algo, reclaman y su reclamación no es atendida. El conflicto nace en el seno del centro de trabajo, no en el juzgado que solo es receptor y canalizador de un conflicto ya definido y delimitado en sus contornos. Lo que se trata es de gestionarlo adecuadamente, prevenir su escalada y la reducción de sus efectos negativos promoviendo los positivos (cambio). Precisamente la mediación en su modelo transformativo se ha revelado como una herramienta esencialmente valiosa para la gestión del conflicto en el centro de trabajo.

Parece que se teme más a la negociación asistida que a la negociación directa o no asistida

Judicializado el conflicto laboral tampoco hay obstáculo alguno para que las partes se sirvan de la ayuda de un tercero privado para negociar. Puede objetarse al respecto que existe asimetría o desequilibrio de poder entre las partes y riesgo de contravenir la indisponibi-

lidad de ciertos derechos²⁹, objeciones que han llevado al legislador a desconfiar de la mediación regulando exclusivamente su realización por determinados sujetos («fiables») y en su vinculación al procedimiento laboral. Parece que se teme más a la negociación asistida que a la negociación directa o no asistida.

Con independencia de que esta regulación no sería necesaria porque el acuerdo logrado en mediación tiene el mismo valor que el acuerdo directo entre las partes al que no se somete a visado público a no ser que se denuncie o se judicialice, no tiene en cuenta otra serie de factores. Por un lado, deja al margen no solo la profesionalidad del mediador³⁰ sino también el papel de los asesores jurídicos (abogados y graduados sociales) asistiendo a las partes en el proceso de negociación. Por otro, olvida que una de las primeras funciones del mediador es testar el conflicto y las partes, esto es, la «negociabilidad» del conflicto y el «poder» y margen que cada parte ostenta en el proceso de negociación, lo que entraña una valoración de los desequilibrios y de las posibles intervenciones destinadas a equilibrar el poder en la negociación. No todo conflicto puede ser negociado ni todas las partes son «aptas» y presentan «habilidad» para una negociación, siendo éstas las primeras decisiones que un mediador debe tomar³¹. Finalmente, incurre en un innecesario deseo de control del proceso en vez de centrarse en un mejor y mayor control del resultado obviando que la calidad de éste necesariamente está vinculada a la corrección de la negociación.

No se trata de que la mediación funcione marginalmente a las normas pues todo acuerdo debe respetar la ley. Pero para ello no se precisa siempre y en todo caso el control público sobre el proceso de negociación aun-

27 Al considerar a la mediación un proceso de negociación asistida o facilitada, conscientemente hablo de «proceso de mediación» y eludo el término procedimiento más apropiado para referirse a las reglas de remisión procesal y de incardinación procesal del acuerdo.

28 GARCÍA ÁLVAREZ, R., «¿Para qué necesito un mediador si puedo negociar por mí mismo?», *La Ley*, 8087, 2013.

29 LÓPEZ ÁLVAREZ, M.J. «Solución de conflictos individuales en clave de mediación», *RTSS CEF*, 377-378, 2014, pp. 1-44, págs. 13 y ss.

30 Al que es posible exigir legalmente, además de las responsabilidades derivadas del especial contrato de encargo que se establece entre las partes y el mediador, el cumplimiento de diversos requisitos más o menos rigurosos que acrediten su ética y su conocimiento en técnicas de negociación y mediación, lo que no parece demandarse, por el contrario, de los denominados «letrados conciliadores» de los órganos administrativos ni de muchos de los mediadores que aparecen en los listados de los distintos órganos privados, cuyas credenciales en mediación por regla general se desconocen cuando no son inexistentes.

31 SENNETT, R. *Together, The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. Yale University Press (2012), págs. 227-229.



que sea un control indirecto al delegar la dirección de la negociación al órgano privado designado por la negociación colectiva. Con ello lo que se perpetúa es el intervencionismo en el proceso de resolución del conflicto individual de trabajo. Ahora bien, cosa distinta es que se quiera vincular el resultado a un procedimiento judicial y/o dotar a este resultado de determinados efectos jurídicos, en cuyo caso la intervención de los órganos legalmente designados (administrativos, privados sustitutivos, judiciales) puede ser no solo conveniente, sino necesaria. En este caso se desempeña una labor de homologación de acuerdos necesaria para la producción de ciertos efectos jurídicos legalmente establecidos, no una labor de mediación.

Partiendo de que no es lo mismo homologar o visar un acuerdo (actuación sobre el resultado) que mediar o conciliar (actuación en el proceso de negociación), quizá los órganos públicos y privados que funcionan como vía previa obligatoria de resolución extrajudicial deberían plantearse por razones de eficiencia esta distinción entre «atención y actuación en el proceso de negociación» y «atención y actuación en el resultado». De esta forma, podría ser posible y más eficaz establecer un tratamiento y destinar recursos diferentes para lo que es el puro refrendo, visado u homologación del resultado, es decir, de un acuerdo ya logrado por las partes respecto del que solo es necesario constatar su adecuación formal y material a la legalidad, de aquellos otros que deben destinarse a asuntos que requieren el desarrollo del proceso de negociación encaminado a la posible consecución del acuerdo. La misma talla no sirve para todos los supuestos.

Teniendo pues presente que cualquier sometimiento a mediación diferente de la realizada por los órganos legalmente designados no sustituye a la vía previa del art. 63 de la LJS ni tiene los efectos que la norma establece, debe insistirse en el poder dispositivo de las partes para la resolución de su conflicto a través de la negociación y la posibilidad de conseguir la homologación y visado del acuerdo para dotarle de los efectos jurídicos legalmente anudados a esta homologación, la cual es privativa de órganos y sujetos específicos, como también lo es en la mediación civil al atribuir tal función al notario y al propio órgano judicial. Por tanto, de la misma forma que es posible realizar una mediación al margen de la Ley 5/2012 con el único efecto de no ser aplicable los preceptos de la misma, lo que no la convierte en una mediación «ilegal» o «ajurídica» porque el acuerdo tendrá el valor de un contrato, de idéntica manera puede ocurrir (y de hecho así sucede) en el ámbito laboral.

Por otro lado, aunque la Ley 5/2012, de Mediación en asuntos civiles y mercantiles, excluye claramente de

su campo de aplicación a la mediación laboral, en modo alguno puede significar que la mediación esté prohibida o sea imposible en los ámbitos excluidos: sencillamente no se aplican a las exclusiones los preceptos de la ley. Sin embargo, son cada vez mayores las «zonas difusas» con materias a caballo entre dos jurisdicciones: materias civiles atribuidas a la jurisdicción social como, por ej., el progresivo incremento en número e importancia de las reclamaciones de responsabilidad civil por daños, con intervención incluso de múltiples aseguradoras y ejercicio de acciones directas. La normativa que se aplica es civil, los criterios son civiles y la materia es por naturaleza civil sin perjuicio de la matización que el contrato de trabajo pueda proyectar sobre ella. ¿Se trataría en estos supuestos de una mediación civil o laboral? ¿Es la jurisdicción competente para conocer del fondo del asunto la que marca la competencia de la mediación o es la naturaleza del asunto –civil– la que decide el tipo de mediación al que pueden acudir las partes y, por lo tanto, el mediador que puede intervenir en el proceso?

III. EXPERIENCIAS DE MEDIACIÓN INTRAJUDICIAL POR LOS ÓRGANOS JUDICIALES SOCIALES

1. The law is a tool, not an end in itself

El último apartado de este trabajo se destina a abordar la posibilidad de experiencias de mediación por parte de los órganos judiciales diferentes a la función de conciliación que la LJS atribuye al secretario y al juez, experiencias que se incardinarian dentro de las ADR judiciales mediante el desarrollo de programas de mediación vinculados a los juzgados³².

La promoción judicial, la experimentación y el interés de la judicatura por las ADR no son un fenómeno nuevo, ni mucho menos. De hecho, es común atribuir a un juez el nacimiento del moderno movimiento de ADR. Para ello debemos remontarnos a 1976, año de celebración de «*The Pound Conference*» organizada por el presidente del Tribunal Supremo de los Estados Unidos WARREN E. BURGER (1969-1986) tratando de evocar el discurso presentado ante la American Bar Association por el Decano de la Facultad de Derecho de Harvard ROSCOE POUND en agosto de 1906 sobre las causas de la insatisfacción popular con la Administración de Justicia (*The Causes of Po-*

32 GARCÍA ALVAREZ, R. et al. «Protocolo de mediación social» en *Guía para la práctica de la Mediación Intrajudicial. Revista del Poder Judicial*, Separata, 2013. P. de Mediación Social págs. 121 a 165.



pular *Dissatisfaction with the Administration of Justice*)³³. En la conferencia POUND de 1976 se analizaron nuevamente dichas causas así como diversas formas en las que el sistema judicial podía ser más efectivo y eficiente. Chief Justice W. BURGER fue un pionero y firme partidario de la utilización por los órganos judiciales de las ADR pidiendo su soporte y promoción en el informe judicial anual presentado ante el Congreso en 1982. Este informe junto al discurso pronunciado en *The Pound Conference* por el profesor FRANK E. SANDER de Harvard instando de los abogados la utilización de métodos alternativos para resolver disputas, son considerados como el anuncio de la llegada de lo que actualmente se conoce como el moderno movimiento de ADR cuya influencia se ha ido expandiendo internacionalmente y pervive con fuerza creciente en nuestros días.

El sistema judicial tiene la obligación de utilizar y proporcionar procedimientos que permitan obtener resultados aceptables para las partes, en el menor tiempo, de la forma más económica y con el menor coste emocional posible

Para introducirnos adecuadamente en este apartado es conveniente desprenderse en cierta medida del «ropaje laboralista». En efecto, no se trata ahora de dar cuenta de la mediación laboral como procedimiento a través del cual puede sustanciarse la conflictividad laboral individual con la finalidad de dar nuevas posibilidades de diálogo a empresarios y trabajadores y de la posible incardinación procesal del acuerdo así logrado. Lo que se pretende ahora, por el contrario, es contemplar la resolución de la disputa (de toda disputa jurídica y no solo la laboral), desde una perspectiva más amplia que conecta con los temas abordados al inicio de este estudio relativos a la idea de justicia y acceso a la justicia, es decir, con la obligación que el sistema judicial tiene y por tanto los jueces y los profesionales jurídicos en su conjunto, de utilizar y proporcionar procedimientos que permitan obtener resultados aceptables para las partes, en el menor

tiempo, de la forma más económica y con el menor coste emocional posible. En definitiva, una resolución eficaz y eficiente de la disputa, es decir, justa. Imprescindible es por tanto recordar al efecto las palabras de Chief Justice W. E. BURGER³⁴:

The obligation of our profession is, or long has been thought to be, to serve as healers of human conflicts. To fulfill our traditional obligation means that we should provide mechanisms that can produce an acceptable result in the shortest possible time, with the least possible expense and with a minimum of stress on the participants. That is what justice is all about.

The law is a tool, not an end in itself. Like any tool, particular judicial mechanisms, procedures, or rules can become obsolete. Just as the carpenter's handsaw was replaced by the power saw and his hammer was replaced by the stapler, we should be alert to the need for better tools to serve our purposes.

2. La alternativa básica: la negociación

No obstante, antes de continuar conviene efectuar una serie de precisiones que no resultan inocuas por cuanto encierran determinado posicionamiento «filosófico» o conceptual sobre la materia que tenemos entre manos.

Cuanto el término ADR o métodos alternativos de resolución de conflictos comenzó a ser de uso común hace ya unos cuantos años, venía siempre referido a sistemas como la mediación y el arbitraje que, entonces, se concebían como realmente «alternativos» al proceso judicial. Hoy en día, sin embargo, ninguno de ellos opera de forma aislada y totalmente independiente o con subordinación al sistema judicial sino que, de una u otra manera y en pie de igualdad, son invocados o contemplados por nuestras normas procesales más que como una «alternativa» a la sentencia o al juicio como una posible elección más «adecuada» de resolución, elección que en todo caso corresponde en última instancia a las partes. Por otro lado, ha sido un común denominador olvidarse de incluir dentro de los métodos de resolución de disputas la «alternativa» al procedimiento judicial más obvia: la negociación, oscureciendo así con ello el hecho innegable de que es el método básico de resolución por excelencia del que parte la mediación y, en cierta medida, todos los demás. La negociación es contemplada constantemente en el iter del procedimiento laboral, es decir, de la litigación laboral, en distintos momentos po-

33 En *The Pound Conference* (1976), FRANK E.A. SANDER propuso su visión sobre un «multidoor courthouse» —juzgados multipuertas— ofreciendo una variedad de procesos de resolución. SANDER FRANK E.A., «Varieties of Dispute Processing», en *The Pound Conference: Perspectives on Justice in the Future: Proceedings of the National Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice*. St. Paul, Minn.: West Pub. (1979).

34 BURGER, WARREN E., «Isn't there a better way: annual report on the state of the judiciary». 68 *A.B.A. J.* 274 (1982)



sibles y de diferentes formas, tanto cuando la litigación es una simple expectativa para las partes como cuando ya existe una resolución judicial firme. De la misma manera que se negocia a la sombra de (pensando en) lo que el juzgado resolverá, se litiga a la sombra de (pensando en) la posibilidad de un acuerdo. De hecho, tan básica y central es la negociación en la resolución de disputas, que el juicio puede ser considerado como un ejemplo de acuerdo en el desacuerdo.

La negociación directa entre las partes, la posibilidad de transacción y el poder de disposición del objeto del proceso permea todas y cada una de las fases del procedimiento incluso en fase de ejecución. Tan básico y elemental es el principio de disposición y de autonomía de la voluntad que no precisa un reconocimiento expreso más allá del que se deriva del general del art. 19 LEC y de la propia existencia del contrato de transacción.

No hay duda hoy en día de que una negociación es una «alternativa» al juicio y la elección más «adecuada» cuando el posible coste del procedimiento judicial es relativamente superior a la cantidad o importe controvertido o cuando el factor tiempo es un aspecto relevante para las partes. También un acuerdo como «alternativa» a la sentencia puede ser la elección «apropiada» cuando la resolución judicial no puede cubrir las necesidades o intereses de las partes o cuando, como muchas veces ocurre, las partes desean un proceso de resolución «adaptado» a ellas porque no quieren perder el control del proceso, desean tener un papel activo en la conformación del resultado final, preservar o restaurar la relación o mantener en privado determinados aspectos de su disputa. Una negociación puede ser muy atractiva y por tanto el foro más «adecuado» cuando intervienen aquellos factores, aislada o conjuntamente (valor, costes, factor tiempo, participación en la solución, privacidad...).

La ley, sin embargo, además de contemplar la negociación directa entre las partes como forma de resolución o de disposición del objeto litigioso no solo no prohíbe sino que acepta la posibilidad de una negociación asistida o facilitada por un tercero como forma de evitación y/o de continuación del procedimiento. Esta negociación asistida o facilitada por un tercero puede verificarse por distintos sujetos, y con diferentes grados de intervención, de formalidad y de efectos más o menos reglados, todo lo cual puede ser representado con la idea de un *continuum*.

Así, la conciliación/mediación que se desarrolla ante las instituciones públicas y privadas de resolución contempladas en la ley son negociaciones facilitadas por terceros, pero también lo son desde otro punto de vista las conciliaciones llevadas a cabo por el secretario y por

el juez. La diferencia radica no solo en el grado de formalidad y de posibilidades (o técnicas) de intervención sino en la posición que adopta el tercero, que en el caso de los dos últimos guarda una especial relación con el objeto al que la disputa se refiere: el poder o las facultades de decisión. Es este rasgo el que diferencia esta intervención de la mediación.

3. La intervención del órgano judicial en la negociación: los programas de mediación intrajudicial

3.1. El punto de partida

La intervención judicial en la negociación³⁵, o dicho de otro modo, los esfuerzos judiciales por facilitar la negociación y el acuerdo no son algo desconocido ni ajeno al procedimiento laboral. Estos esfuerzos se encuentran legalmente amparados en la posibilidad de conciliar a las partes incitándolas al acuerdo. La LJS ha extendido notablemente las posibilidades de intervención en la negociación al ampliar estas facultades al secretario y al propio juez en otras fases posibles, como ocurre con el momento procesal que contempla el art. 85.8 LJS. Desde el mismo momento en que las discusiones en torno a un acuerdo pueden ser incitadas judicialmente (puestas sobre la mesa por el juez o por el secretario) se abre lugar a la posibilidad de experimentación judicial con diversos sistemas o técnicas posibles de intervención, incluso recurriendo a la cooperación de terceros ajenos a la estructura interna de la oficina judicial y de los órganos de resolución que desarrollan la vía previa.

En efecto, no es infrecuente que el juez solicite a las partes que hablen (negocien) en el pasillo entre ellas y, en la misma medida, nada impide que los juzgados en virtud de sus propias decisiones de gestión procesal debidamente visadas por los órganos de gobierno puedan ofrecer a las partes la asistencia de mediadores debidamente cualificados que, colaborando con los órganos judiciales, ayuden a las partes a hablar/negociar. Se brinda así asistencia en un proceso, el de negociación, que por la sola interposición de la demanda se demuestra que no ha llegado a buen puerto, bien porque las partes o los profesionales no han tenido la oportunidad o el ánimo de hablar, no lo han considerado conveniente o necesario, no saben cómo empezar o continuar o no se les ha dado el lugar, los recursos y la atención necesaria. El resultado (el acuerdo: volvemos de nuevo a la distinción entre proceso y resultado), sigue siendo controlado en

35 WISSLER, ROSELLE L., «Court- Connected Settlement Procedures: Mediation and Judicial Settlement Conferences» 26 *Ohio St. J. on Disp. Resol.* 271 (2011).



su idoneidad formal y material y en todos sus aspectos exclusivamente por el órgano judicial. Y esa oferta de un lugar seguro, privado, confidencial, informal pero formal a la vez, completamente extraprocesal sin vinculación alguna al juez o secretario llamados a resolver pero sí conectado al órgano judicial que se preocupa además de su calidad como consecuencia de ese nexo, puede ser ofrecida desde el mismo momento de interposición de la demanda, proporcionando a las partes un escenario para una negociación privada asistida que adecuadamente estructurada y utilizada, puede cumplir importantes funciones.

En primer lugar, es una acción judicial que ante la pasividad administrativa o la falta de compromiso decidido de los interlocutores sociales de potenciar la negociación en la resolución extrajudicial de los conflictos individuales acude a la sociedad civil y a los profesionales en búsqueda de sistemas de cooperación implicándolos en su desarrollo y funcionamiento puesto que, a la postre, la justicia es un bien de interés público que nos concierne a todos y con el que todos deben colaborar. En segundo término, es una acción judicial destinada a divulgar la confianza de la Administración de justicia en la mediación como método adecuado de resolución, y como consecuencia, en las propias partes como sujetos capaces de resolver por sí mismos sus disputas (empoderamiento). En tercer término, porque sirve para recordar la conveniencia de desjudicializar ciertos tipos de conflictos porque una sentencia y la intervención judicial solo se justifica si lo que establecen es mejor para las partes que el acuerdo al que puedan llegar. Y, finalmente, porque ninguna barrera económica, administrativa, de conveniencia, política o de cualquier otra índole debe impedir a las partes «acceder a la justicia» en todas sus dimensiones y en todos aquellos casos en los que ante un conflicto necesitado de resolución precisen la intervención de un tercero neutral e imparcial, sea este el juez o un mediador.

3.2. Los motivos

Las motivaciones que pueden guiar a un órgano judicial para desarrollar experiencias de este tipo pueden ser muy variadas si bien se podrían agrupar en las dos categorías antes aludidas: razones de eficiencia y razones de justicia.

a) Dentro de la primera categoría se encuentran todos aquellos motivos relacionados con la eficacia y la eficiencia. Se suelen agrupar bajo el objetivo de reducción de costes (de todo tipo, directos e indirectos) y de tiempo: se trata de un concepto realmente amplio que comprende la totalidad de los recursos (no solo tiempo y dinero) que tanto las partes como los órganos judicia-

les destinan a la tramitación de los asuntos. Así, desde el punto de vista judicial una potencial reducción del volumen de asuntos por medio de su resolución extrajudicial permite una mejor gestión de la agenda de señalamientos (retrasos), mejor asignación de los recursos disponibles, tanto materiales como humanos, (personal y tiempo judicial dedicado a la tramitación de asuntos de mayor complejidad etc.).

Desde el punto de vista de las partes, la reducción de las actuaciones procesales y de los tiempos de espera presenta igualmente una vertiente económicamente valorable en términos de costes. Obviamente, la pronta e íntegra resolución del asunto, la reducción de presentación de escritos y del tiempo empleado en comparencias procesales, en suma, la reducción de la actividad que determinados casos requieren permite una mejor gestión y una mayor dedicación profesional a otro tipo de asuntos de mayor complejidad o que necesariamente precisan pronunciamiento judicial. Las experiencias llevadas a cabo en otros países han puesto de manifiesto que estos objetivos, aunque posibles, son difíciles de conseguir y, sobre todo, son a largo plazo porque se necesitan periodos largos de tiempo para su realización.

b) Las razones de justicia, por su parte, están ligadas conceptualmente al «acceso a la justicia» y a la «justicia procedimental», es decir, a la obligación y deseo de proporcionar a las partes diversos métodos de resolución de su conflicto y al deseo de ofrecer una «experiencia judicial» lo más satisfactoria posible que pueda abarcar la consecución de un acuerdo entre partes con los positivos efectos que el logro del consenso genera. Normalmente, los órganos judiciales precursores de la mediación se inspiran más por razones de justicia que por razones de eficiencia. Algunos jueces enmarcan sus motivos bajo el concepto «percepción» de «justicia» sentida por las partes³⁶ (¿Siente el ciudadano que se ha hecho «justicia»? ¿Ha experimentado un proceso de resolución satisfactorio en el juzgado? ¿Se le ha dado un buen servicio ofreciéndole varias alternativas?) Cualquiera que sean las razones, atender a las partes y sus necesidades específicas de resolución es el centro.

Los anteriores motivos no suelen actuar aislada sino conjuntamente y a ellos suelen añadirse otras múltiples razones de índole burocrática, política, organizativa, humana como un deseo de experimentar procesalmente,

36 GARCÍA DE LA CRUZ HERRERO J.J., et al., *La Justicia ante el espejo*. Madrid, CGPJ (2005).



Aun cuando pueden plantearse diversos modelos posibles, a los presentes efectos uno de los rasgos básicos a considerar deriva de la actuación del órgano judicial, ofreciendo dos principales sistemas: 1) el juez/secretario conduce directamente la negociación con diversos grados de intensidad de intervención en la que pueden emplearse diferentes técnicas (*judicial settlement conference model*); 2) el órgano judicial remite o aconseja acudir a un «tercero» ajeno al procedimiento encargado de la realización de los esfuerzos negociadores (*court-connected program model*). Este tercero, a su vez, puede ser el previsto en la ley encargado de la vía previa obligatoria o voluntaria pendiente el proceso, tercero con el que el órgano judicial podría llegar a establecer conexiones o relaciones más o menos intensas de colaboración (rompiendo así ese anquilosado y arcaico modelo de funcionamiento autónomo de los órganos encargados de la vía previa); o un tercero diferente con el que en virtud de decisiones internas de índole gubernativa del órgano judicial, se establece una específica vinculación ad hoc con el objeto, precisamente, de colaborar con el juzgado asistiendo a las partes en el proceso de negociación para ayudarlas a llegar a un acuerdo (resultado) que será debidamente visado por los sujetos que legalmente tienen capacidad para ello.

Uno de los elementos fundamentales a considerar es la calidad e integridad del servicio prestado ya que diferentes modelos pueden ofrecer distinto grado de calidad

El conjunto de estas relaciones entre el órgano judicial y el «tercero» conforma el entramado de un programa de ADR (o específicamente mediación) vinculado al juzgado (*Court ADR or mediation program*) en el que, en función de las opciones y decisiones en cada momento adoptadas, múltiples modelos conceptuales son posibles.

Dentro de esta segunda categoría (*Court-Connected Mediation Program*) el rasgo básico para definir los modelos deriva de la relación del mediador (tercero) con el órgano judicial:

1) Servicio de mediación integrado en la oficina judicial (*Court staff mediator model*): en este modelo, el servicio de mediación forma parte de la administración de justicia y es retribuido conforme a recursos internos, ofreciéndose la mediación por mediadores profesionales como un servicio más.

2) Servicio de mediación externo al juzgado pero conectado y «visado» por el juzgado al que, en virtud de acuerdo, se remiten –derivan– los casos (*referral to mediation, Court Annexed o Connected Mediation Program*). En este modelo, se llega a un acuerdo de colaboración con una institución de mediación cuyos mediadores integrados en un roster o listado, reúnen la formación, características y conocimientos exigidos por el órgano judicial, comprometiéndose a llevar a cabo sus funciones dentro de las directrices judiciales acordadas con la institución. Los mediadores pueden prestar sus servicios *pro bono* o ser retribuidos directamente por la institución. Múltiples variantes son posibles en función de la estructura y normas internas de organización judicial y de la forma de administración del presupuesto del juzgado o tribunal.

Cuando se comparan estructuras de prestación de servicios de mediación vinculados al Juzgado y se decide desarrollar un programa uno de los elementos fundamentales a considerar es la calidad e integridad del servicio prestado ya que diferentes modelos pueden ofrecer distinto grado de calidad³⁷. Así, especial atención debe prestarse no solo a la forma de desarrollo del proceso de mediación sino también a la persona que actúa como mediador por la percepción que de su figura puedan tener las partes. En cualquier caso, la elección de uno u otro modelo impone diferentes retos en lo que a la consecución de la máxima calidad se refiere. Y como siempre, la elección no siempre obedece a lo que es más deseable o recomendable conforme a la evidencia de los resultados ofrecidos por las investigaciones y estudios empíricos comparados sobre la materia³⁸. Muchas veces las decisiones se toman no porque sean las mejores opciones sino porque los recursos humanos y materiales, la organización, la voluntad, la flexibilidad o el apoyo de las instituciones no permiten mayor margen de creación y experimentación.

4. Un ejemplo de aplicación real: el Servicio de Mediación de los Juzgados de lo Social de Madrid

El Pleno del Consejo General del Poder Judicial, en su acuerdo de 30 de abril de 2009, constituyó la Vocalía Delegada para la Coordinación e Impulso de los diver-

37 BRAZIL, WAYNE D., «Comparing Structures for the Delivery of ADR Services by Courts: Critical Values and Concerns», 14 *Ohio St. J. on Disp. Resol.* 715 (1998).

38 WISSLER, ROSELLE L., «Court- Connected Settlement Procedures: Mediation and Judicial Settlement Conferences», págs. 319 -325 («Conclusions and Additional Considerations»).



El papel de la mediación en la resolución del conflicto...

sos proyectos de mediación. En la propuesta elevada y aprobada por el Pleno sobre la necesidad de constituir la Vocalía, el Consejo destacaba *«el papel de la mediación en la resolución de los conflictos como fórmula (...) que permite devolver a los actores del conflicto parte de las facultades que el Estado se ha venido "apropiando" en la evolución histórica de nuestras sociedades. En determinados ámbitos como el de las relaciones laborales, aun cuando la controversia se haya llegado a judicializar, la mediación -conciliación- es una de las formas habituales de solución con el refrendo de su regulación legal antes del proceso y en el seno del mismo hasta el punto de que es obligatorio intentarlo»*. Entre otros compromisos el Consejo asumía el de *«estimular el impulso de la mediación contribuyendo a crear una "cultura de la mediación" que proporcione a nuestros profesionales, los jueces/zas herramientas para la resolución de conflictos en el ejercicio de la labor jurisdiccional en un mundo cada vez más complejo y que se manejen y desenvuelvan en situaciones más amplias que la estricta aplicación de la ley»*.

Para dar continuidad al citado compromiso institucional del Consejo con el proyecto de mediación, la Vocalía consideró conveniente explorar las posibilidades de que la mediación pudiera ensayarse en otros ámbitos como el de ciertos procesos del orden social. Con ello se perseguían diversos objetivos, entre otros: testar la viabilidad de la mediación realizada por mediadores externos profesionales, ajenos al procedimiento laboral, una vez que el mismo se ha iniciado y con carácter estrictamente voluntario; ofrecer a las partes diversas alternativas para la resolución de su conflicto laboral de forma que puedan elegir la vía de resolución más satisfactoria y que mejor se adapte a sus necesidades y, finalmente, contribuir en cierta medida a la reducción de la carga de trabajo de los juzgados de lo social.

A tal efecto en diciembre de 2011 se suscribió un específico convenio entre el Consejo General del Poder Judicial y la Fundación de Derechos Civiles, institución entre cuyos fines sociales se encuentra contribuir a la profundización y extensión del estado social de derecho y de los derechos reconocidos, entre ellos el derecho a la resolución de los conflictos por medio de fórmulas caracterizadas por la autodeterminación y nacidas desde el propio tejido social implicado, aprovechando para ello la mayor agilidad y flexibilidad de las organizaciones civiles con el objeto de no engrosar ni recargar las estructuras de las Administraciones Públicas, entre ellas la de Justicia.

El Servicio de Mediación de los Juzgados de lo Social de Madrid (SMJS) representa la implementación práctica de los anteriores objetivos y compromisos cuyo diseño,

puesta en marcha y desarrollo he tenido la oportunidad de llevar a cabo.

Uno de los objetivos primordiales del proyecto fue la difusión, sensibilización social e impulso de la mediación entre los profesionales. «Educar» sobre mediación bajo el criterio del «roce hace el cariño» se estableció como una prioridad básica. El segundo de los objetivos se centró en ofrecer una experiencia de mediación lo más satisfactoria posible para las partes, atendiendo para ello a los factores determinantes de percepción de justicia procedimental (voz, audiencia, tratamiento). Igualmente se pretendía que la mediación se desarrollase en un escenario confortable alejado del ritualismo típico de un juicio pero manteniendo al mismo tiempo la formalidad necesaria del entorno judicial. Partiendo de las experiencias desarrolladas en otros países, las razones de eficiencia (aliviar la carga de trabajo mediante la reducción del volumen de asuntos de los juzgados) no se establecieron como objetivo directo. Se ofreció participar en el proyecto a todos los Juzgados de lo Social de Madrid, implicándose finalmente diez de ellos.

A la hora de desarrollar un programa de mediación vinculado a los juzgados, además de los objetivos, es preciso tomar una serie de decisiones vinculadas al modelo de mediación a desarrollar, habida cuenta que la satisfacción de las partes va a venir determinada por la experiencia vivida y la forma en que la misma les permite interactuar entre ellos y el mediador. Sabido es que el comportamiento del mediador en determinados contextos es lo que realmente «marca la diferencia» en la satisfacción de las partes. A tal efecto se optó por ofrecer un modelo facilitativo basado en intereses (*interest-based model*) en el que el mediador se centra en la clarificación de temas y en potenciar la comunicación entre las partes, alejándose de los aspectos jurídicos del caso y focalizándose en las necesidades e intereses subyacentes y en cómo podrían ser cubiertos a través del acuerdo. Como las partes están en la mayoría de los casos representadas por abogado o graduado social, los profesionales no solo son invitados y bienvenidos a la mediación sino que, de hecho, las gestiones previas se realizan necesariamente con ellos, formando su colaboración y presencia una parte primordial.

Un aspecto esencial para que la mediación prospere lo representa la calidad de los mediadores pues desde la perspectiva de las partes es el juzgado el que ofrece la mediación y, en este sentido, el mediador «representa» en cierta medida al órgano judicial y la acción estatal que el mismo desarrolla. Se era plenamente consciente, por tanto, de que debía contarse con mediadores cualificados y bien formados y a ser posible con experiencia probada. Para ello se pudo reunir a un grupo de



acreditados profesionales (abogados, en su mayoría, y graduados sociales) cuya variada experiencia y notable trayectoria jurídica y en mediación aconsejó la opción de co-mediación con el objeto de combinar y equilibrar personalidades, género, formación y estilo. Todos ellos han colaborado *pro bono*, es decir, sobre una base estrictamente voluntaria. De esta forma se conformó un programa de mediación intrajudicial basada en intereses con mediadores voluntarios siguiendo modelos similares desarrollados en los EEUU si bien con las necesarias adaptaciones (*Court Connected interest-based mediation pilot program with volunteer mediators*)³⁹.

Un aspecto esencial para que la mediación prospere lo representa la calidad de los mediadores

El diseño de un programa de este tipo implica tomar igualmente en consideración no sólo la forma de potenciar el uso de la mediación sino la infraestructura o contexto procesal adecuado que permita acomodar la mediación desarrollada por un tercero en el flujo del procedimiento. Aunque la mediación tiene la potencialidad de ser un efectivo método de resolución de prácticamente cualquier clase de disputa, sin embargo puede no ser la mejor opción para todos los casos. El acuerdo logrado en mediación no puede sustituir a la sentencia en su papel de interpretación de la ley o a la hora de establecer una decisión judicial que sirva a modo de precedente. Como el programa se diseñó bajo las premisas de la voluntariedad para las partes, la calidad y de que debía tratar de ofrecerse una opción de resolución más adecuada para específicos casos, se optó por empezar «pequeño y bien cuidado» con plena consciencia de que tal actitud conforma una de las claves del éxito. Atendiendo a las necesidades y preferencias manifestadas por los jueces y esencialmente por los secretarios judiciales de los respectivos órganos judiciales se comenzó centrándonos en el ofrecimiento a mediación en concretos tipos de asuntos determinados por las siguientes características:

- a) Pervivencia de la relación laboral y previsibilidad de su mantenimiento en el futuro.
- b) Constatación de un campo suficiente de negociación y posibilidad de análisis de intereses subyacentes.

c) Asuntos principalmente no recurribles en suplicación.

Bajo estos criterios se escogieron los siguientes tipos de materias: vacaciones, sanciones, modificación sustancial de las condiciones de trabajo, conciliación de la vida familiar y laboral. Posteriormente, en una segunda etapa, se amplió el elenco a despidos disciplinarios. En cualquier caso, con la condición de que la demanda estuviese presentada se estableció la posibilidad de atender solicitudes «espontáneas» aun cuando no respondiesen a los parámetros de selección y a criterio del mediador en función de la tipología y circunstancias concurrentes en el asunto.

El SMJS inició su andadura en un momento ciertamente delicado en el que confluyeron muchos factores estresantes para la jurisdicción social de Madrid: cambio de ubicación de la sede del edificio de los juzgados, entrada en vigor de la Ley de la Jurisdicción Social con las novedades que la misma conllevó entre ellas el notable incremento de competencias y, finalmente, el momento álgido de la crisis económica determinante de un incremento exponencial de la entrada del número de asuntos. Todas estas circunstancias fueron cruciales para que los órganos judiciales implicados tomaran la decisión de aceptar la participación pero con la menor incidencia posible en su quehacer diario al ser el tiempo un bien ciertamente escaso para ellos. De esta forma, la deseable particular discusión judicial (juez o secretario) con las partes sobre la mediación no pudo ser contemplada, optándose por proporcionar información sobre el proceso y la forma de participación siempre voluntaria en el mismo a través del personal de la oficina judicial designado por el secretario o por este mismo.

El momento procesal elegido fue el de la remisión del decreto de citación a juicio y el medio la denominada «*invitación a mediación*» separada del decreto, sin adoptar la forma de resolución judicial y de color amarillo intenso para provocar la atención del receptor. En ella se informaba brevemente del proyecto, se daban claves sobre la mediación (qué es, cómo y dónde se desarrolla, quiénes son los mediadores, forma de ampliar la información y de solicitar una mediación). Todas las partes de los tipos de asuntos seleccionados de cada uno de los juzgados participantes comenzaron a recibir a partir del 1 de febrero de 2012 información sobre mediación. Solo en el año 2012 se remitió información a 483 procedimientos judiciales que, considerando exclusivamente dos partes, significa que recibieron noticia de la mediación al menos casi 1.000 personas. A ello debe añadirse la elaboración de carteles y folletos informativos convenientemente repartidos en lugares estratégicos de la sede judicial con la mira de ampliar el elenco de destinatarios tratando así

39 El programa fue presentado en 2012 *Spring Conference, Washington DC, ABA Section of Dispute Resolution: «Interest Based Settlement Programs. What can we learn from International Colleagues and Judges»*.



El papel de la mediación en la resolución del conflicto...

de lograr la más amplia difusión, sensibilización social e impulso de la mediación entre los profesionales, objetivo prioritario del proyecto, y al mismo tiempo de generar solicitudes espontáneas.

La participación en la mediación es estrictamente voluntaria: de esta forma las partes que reciben la información deciden por sí mismas ponerse en contacto con el SMJS y voluntariamente deciden con el mediador seguir adelante y cada uno de los pasos posteriores, actuando los mediadores conforme a un protocolo interno y código ético personalmente asumido. La atención se realiza bien telefónicamente, por email habilitado al efecto o presencialmente, disponiendo el SMJS de un local específico al haber cedido uno de los juzgados su sala de conciliaciones. Para todo ello se ha tenido la suerte de contar con el apoyo de la Presidencia del Tribunal Superior de Justicia de Madrid.

La solicitud de una mediación no influye en forma alguna en el procedimiento judicial el cual continúa su marcha ajeno a las gestiones negociadoras del servicio y de las partes. Ni siquiera el procedimiento judicial sale del juzgado, pues no es necesario para el desarrollo de la mediación. Y para ser realmente una opción atractiva la mediación se celebra en el día que partes y mediadores deciden, adecuando sus respectivas agendas, siempre dentro de los quince días de la formulación de la solicitud de inicio. No importa que el juicio esté señalado para dentro de dos años o de siete días: la mediación se celebra en el día solicitado, a puerta cerrada y con privacidad.

Si el acuerdo no se logra, el procedimiento judicial no habrá sufrido ninguna incidencia procesal. Si se llega a un acuerdo, las partes a su criterio pueden hacer uso de cualquiera de las formas de terminación anticipada del procedimiento incluida la conciliación voluntaria ante la institución de resolución (SMAC) aunque lo normal es que, a salvo su interés en desistir, soliciten la homologación del acuerdo logrado en mediación ante el órgano judicial que conoce del procedimiento al que el mismo se refiere. El acuerdo logrado con la asistencia de los mediadores en la negociación y redactado por las partes y sus abogados es el resultado cuyo visado corresponde al órgano judicial a los efectos de su constitución en título ejecutivo.

El programa ha cumplido su primer trienio y muchos de los objetivos se han logrado ampliamente: difusión, sensibilización, satisfacción. No hay un número óptimo de mediaciones que objetivamente permitan hablar del éxito de un programa y menos de uno que se establezca con carácter pionero y a modo de experiencia piloto. Su éxito dependerá de los objetivos establecidos. Lograr casi un 10% de procesos iniciados en el primer año de an-

dadura y un 48% de acuerdos por el solo hecho de recibir un papel amarillo informativo es ciertamente un éxito, como también lo es el altísimo grado de satisfacción mostrado en las encuestas de salida realizadas como consecuencia de los procesos internos de monitorización y evaluación, satisfacción que ha permitido contar con «clientes habituales» (*repeat players*) y motivar a otros a replicar, esto es, a desarrollar experiencias similares en otros territorios. Para comprobar el valor de estos datos basta al efecto compararlos con los que sobre mediación individual ofrece el Tribunal Laboral de Cataluña⁴⁰, u otras instituciones, indudablemente con muchos más recursos.

Se han aprendido también aspectos muy importantes: la dificultad que entraña la colaboración *pro bono* y como consecuencia, la necesidad de recursos, de soporte judicial y compromiso de las respectivas instituciones que puedan estar implicadas (administración, colegios y asociaciones profesionales, sindicatos, juzgados, instituciones de resolución); la importancia de contar con tiempo y personal que pueda atender el día a día del programa, su gestión y sus incidencias; lo imprescindible que es ofrecer calidad incluyendo la cualidad humana y profesional del mediador, el entorno adecuado, y mimar el proceso hasta el punto de hacerlo artesanalmente adaptado a las necesidades de las partes en disputa algo que, obviamente, ni el juicio ni la sentencia pueden proporcionar.

Listado de los diferentes Acuerdos de Solución Extrajudicial de Conflictos existentes a nivel autonómico, con el vínculo a las páginas webs de las que se ha obtenido la información y el estado de situación antes descrito (diciembre, 2014). Vid. supra nota 23.

1) ANDALUCÍA

Acuerdo Interprofesional para la constitución del sistema de solución extrajudicial de conflictos laborales (3 de abril de 1996, BOJA del 23 de abril) Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales en Andalucía (SERCLA) (11 de mayo de 1998, BOJA de 26 de diciembre), modificado por el Acuerdo interprovincial de 4 de marzo de 2005 por el que se instaura un sistema de resolución de determinados conflictos individuales en el SERCLA. Reglamento a efecto de los conflictos indivi-

40 <http://www.tribulab.cat/wp-content/uploads/2014/04/ANY2013x.pdf> (diciembre, 2014).

<http://www.tribulab.cat/wp-content/uploads/2014/12/NOVEMBRE2014x.pdf> (diciembre, 2014).



duales de 6 de febrero de 2009 (BOJA de 16 de marzo), modificado por Acuerdo de la Comisión de Seguimiento del SERCLA de 20 de noviembre de 2009 (BOJA de 18 de marzo de 2010).

<http://www.juntadeandalucia.es/organismos/economiainnovacioncienciayempleo/areas/relaciones-laborales/mediacion.html>

<http://www.juntadeandalucia.es/justicia/portal/adriano/mediacion/consistemediacion/>

http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/web/guest/sercla/ambito_aplicacion/conciliacion-mediacion

<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/carl/portal/web/guest/sercla-inicio>

2) ARAGÓN

III Acuerdo sobre solución extrajudicial de conflictos laborales de Aragón (ASECLA III) (BOA 9 de enero de 2006). Servicio Aragonés de Mediación y Arbitraje (SAMA). El IV Acuerdo se publicó en el BOA el 11 de junio de 2013.

http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismos-Publicos/Departamentos/EconomiaEmpleo/AreasTematicas/EA_InformacionLaboral/ci.06_Conciliaciones_mediaciones_laborales.detalleDepartamento

<http://www.fundacionsama.com/index.htm>

<http://www.fundacionsama.com/consultas/>

3) ASTURIAS

Acuerdo Interprofesional sobre Solución Extrajudicial de Conflictos de Asturias (BOPA 10 de noviembre de 2003). Reglamento de funcionamiento sobre el Servicio Asturiano de Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales de Asturias (SASEC) (BOPA 13 de junio de 2005).

<http://tematico.asturias.es/trempfor/trabajo/inferior/regauxil.htm>

<http://tematico.asturias.es/trempfor/trabajo/inferior/competen.htm>

http://www.sasec.es/competencias_sasec/competencias-sasec.html

4) BALEARES

II Acuerdo Interprofesional sobre la renovación y Potenciación del TAMIB (BOCAIB 3 de febrero de 2005).

<http://www.tamib.es/>

<http://www.caib.es/govern/funciones.do?lang=es&coduo=40>

5) CANARIAS

Acuerdo Interprofesional Canario que modifica y refunde los acuerdos anteriores Acuerdos sobre procedimientos extrajudiciales de solución de conflictos de trabajo, BOCAC de 30 de julio de 2004.

<http://www.gobiernodecanarias.org/trabajo/relacioneslaborales/>

6) CANTABRIA

VI Acuerdo Interprofesional de Cantabria sobre Procedimientos Extrajudiciales de Solución de Conflictos Laborales, firmado el 22 de junio de 2010 (BOC 14 de julio de 2010). Órgano de Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales (Fundación ORECLA).

http://www.orecla.com/orecla.php?id_cliente=116

7) CASTILLA-LA MANCHA

III Acuerdo de Solución Autónoma de Conflictos Laborales de Castilla-La Mancha –III ASAC-CLM– (Diario Oficial de 20 de marzo de 2014). Jurado Arbitral de Castilla-La Mancha.

<http://www.castillalamancha.es/gobierno/empleoeconomia/estructura/dgessler/actuaciones/di%C3%A1logo-social-relaciones-laborales>

<http://www.castillalamancha.es/gobierno/empleoeconomia/estructura/dgessler/actuaciones/consejo-regional-de-relaciones-laborales>

<https://www.jccm.es/tramitesygestiones/conciliacion-individual-previa-la-judicial-laboral>

<http://www.castillalamancha.es/gobierno/empleoeconomia/estructura/dgessler/actuaciones/jurado-arbitral-laboral-de-castilla-la-mancha>

8) CASTILLA Y LEÓN

II Acuerdo Interprofesional sobre Procedimientos de Solución Autónoma de Conflictos Laborales de Castilla y León, ASACL (BOCYL 20 de mayo de 2005). Fundación del Servicio de Regional de Relaciones Laborales de Castilla y León (SERLA).

<http://www.serla.es/>

9) CATALUÑA

Acuerdo Interprofesional de Cataluña (AIC), 2011-2014 (DOGC 18 julio de 2013), Tribunal Laboral de Cata-



luña. Reglamento de funcionamiento del Tribunal Laboral de Cataluña (DOGC de 17 de octubre de 2005). Existe normativa específica en relación con los TRADE: Tribunal TRADE de Cataluña (TTC), en virtud de Acuerdo adoptado por el Comité de Interpretación, aplicación y seguimiento del Acuerdo Interprofesional de Cataluña (DOGC 8 de octubre de 2008). Su Reglamento se publicó en el DOGC el 3 de octubre de 2008.

http://www20.gencat.cat/portal/site/empresaiocupacio/menuitem.32aac87fcae8e050a6740d63b0c0e1a0/?vgnextoid=a4940b0e0ceb0210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&newLang=es_ES

http://conciliacions.gencat.cat/gescon_internet/AppJava/start.do?set-locale=es_ES&locale=ca_ES

<http://www.tribulab.cat/>

10) COMUNIDAD VALENCIANA

V Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales de la Comunidad Valenciana (DOCV de 8 de julio de 2010). Tribunal de Arbitraje Laboral de la Comunidad Valenciana (TAL).

<http://www.fundacional.org/seccion.php?item=31>

<http://www.fundacional.org/seccion.php?item=30>

<http://www.indi.gva.es/web/dg-trabajo/preguntas-frecuentes>

11) EXTREMADURA

Acuerdo Interprofesional sobre solución extrajudicial de Conflictos Laborales de Extremadura y su Reglamento de aplicación (DOE de 16 de abril de 1998). Fundación de Relaciones Laborales de Extremadura.

<http://www.frlex.es/index.php?id=60&zona=servicios>

<https://ciudadano.gobex.es/directorio>

12) GALICIA

Acuerdo Interprofesional Gallego sobre Procedimientos Extrajudiciales de Solución de Conflictos de Trabajo, modificación (DOG 24 de mayo de 2013). AGA.

http://cgri.xunta.es/g_textoaga.html

<http://traballo.xunta.es/conciliacion-en-conflictos-laborais>

13) LA RIOJA

Acuerdo Interprofesional de La Rioja (BO La Rioja de 31 de diciembre de 1994). Tribunal Laboral de Mediación,

Conciliación y Arbitraje de La Rioja (BO La Rioja de 2 de enero de 1997).

<http://www.larioja.org/npRioja/default/defaultpage.jsp?idtab=694948&web=000&proc=10627>

14) MADRID

Acuerdo Interprofesional sobre la creación del sistema de solución extrajudicial de conflictos y del Instituto Laboral de la Comunidad de Madrid y Reglamento de Funcionamiento del Sistema de Solución Extrajudicial de Conflictos de Trabajo y del Instituto Laboral de la CAM (BOCAM 7 de marzo de 1995, 16 de julio de 1998 y 3 de octubre de 2000).

<http://www.institutolabormadrid.org/>

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Tramite_FA&cid=1114186661298&definicion=Inscripcion+Registro&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&tipoServicio=CM_Tramite_FA

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1142671566657&idTema=1142598550122&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&pid=1273078188154&pv=1142556262416

15) MURCIA

II Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos de la Región de Murcia (ASECMUR II) y Reglamento de Aplicación (BORM 15 de junio de 2005). Oficina Extrajudicial de Solución de Conflictos Laborales.

[http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=34481&IDTIPO=100&RASTRO=c77\\$m22725,22761](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=34481&IDTIPO=100&RASTRO=c77$m22725,22761)

[http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=24779&IDTIPO=100&RASTRO=c77\\$m22725,22761,34481](http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=24779&IDTIPO=100&RASTRO=c77$m22725,22761,34481)

16) NAVARRA

Acuerdo Interprofesional sobre procedimientos extrajudiciales de solución de conflictos laborales de la Comunidad Foral de Navarra (BON de 10 de mayo de 1996). La revisión del Acuerdo se suscribe el 25 de noviembre de 2013 (BON 23 de enero de 2014). Tribunal Laboral de Navarra.

http://www.navarra.es/home_es/servicios/ficha/2911/Tramitacion-de-expedientes-de-conciliacion-en-conflictos-laborales#documentacion

<http://www.tlnavarra.es/solicitudes/conciliacion.asp>



<http://www.tlnavarra.es/normativa/reg-capitulo04.asp#10>

17) PAÍS VASCO

Acuerdo Interconfederal sobre Procedimientos Voluntarios de Resolución de Conflictos Colectivos PRECO-III, (BOPV de 4 de abril de 2000).

<http://web.crl-lhk.org/vercontenido.asp?conid=11842&menid=759&web=20>

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-content/es/contenidos/informacion/5233/es_2289/es_12161.html#conciliacion

<http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-trabajo/es/>