

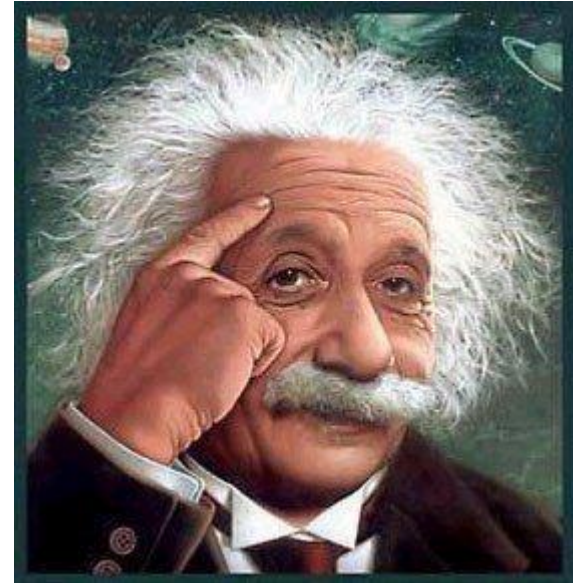
MEDIACIÓ EMPRESARIAL

UNA EINA A L'ABAST DE LES
EMPRESSES PER
CONVERTIR UN CONFLICTE EN UNA
OPORTUNITAT DE NEGOCI

Consideració preliminar: estem al maig del 2011 parlant d'una pràctica desenvolupada precisament pel Tribunal del *Consolat de Mar*, institució jurídic-mercantil creada a l'any 1063 en Trani (Itàlia) i que, a Barcelona, fou fundada en 1347 per Pere el Cerimoniós.

Referència a la *Llotja de Cereals* i a l'Audiència Consular.

En els negocis, els conflictes, tard o d'hora, són inevitables; però les seves conseqüències nocives o perjudicials sí que es poden evitar.



Si les parts no han pogut resoldre per sí mateixes un conflicte empresarial, tenen, fonamentalment, dues alternatives:

- **La primera alternativa**, consistiria en començar, assistits per un lletrat, una batalla legal –judicial o arbitral- destinada a que, en base als fets provats i al dret aplicable, el jutge o l'àrbitre resolguin el conflicte.



- ❑ Això podria presentar **alguns inconvenients**:
 - una inversió temporal i econòmica imprevisible;
 - prolongació en el temps de la situació conflictual;
 - un clima de confrontació entre ambdues parts que difícilment les permetrà col·laborar en nous projectes futurs;
 - un impacte negatiu a la seva reputació i imatge;
 - i un resultat final incert, doncs la solució final està en mans d'un tercer aliè al conflicte.
 - **Quant em costarà? Quan trigarà? Hi guanyaré?**

Evolució dels conflictes: La situació econòmica actual evidencia una clara tendència a l'alça dels conflictes empresarials.

- ❑ A l'any 2009 van ingressar als jutjats espanyols un total de 9.567.280 assumptes nous, dels quals 2.025.568 eren civils, amb un **increment del 18,64%** respecte l'any 2008.
- ❑ **Reclamacions de quantitat (laboral)**: a la província de Barcelona, van incrementar-se de 10.977 al 2007, a 17.658 al 2010.
- ❑ **Judicis monitoris**: a la província de Barcelona, van incrementar-se de 51.904 al 2007, a 106.964 al 2010.

- ❑ Al 2007 es van presentar a Espanya un total de 1.589 **concurors de creditors**, mentre que al 2008 aquest xifra va ser de 4.813 i, en 2009, de 7.768, és a dir, en dos anys ha **augmentat un 488%. A Catalunya**, aquest augment ha estat més acusat ja que, dels 326 concursos presentats al 2007, es va passar a 1.044 al 2008, i a 1.761 al 2009, és a dir, un **augment en dos anys del 540%**. Catalunya és, amb diferencia, la Comunitat Autònoma on s'han presentat més concursos; i, Barcelona, la província on més concursos es presenten de tota Espanya.
- ❑ **Execucions hipotecàries**: al 2007 es van presentar a Espanya un total de 25.943 execucions, que al 2008 van augmentar fins 58.686 i, al 2009, fins 93.319, és a dir, **en dos anys han augmentat un 360%**, essent Catalunya i Barcelona la Comunitat Autònoma i la província on se n'han presentat més al 2009.

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 840.

Taula 6. Taxes de litigiositat (per cada 100 habitants)

Província	2006	2007	2008	2009
Barcelona	16,42	16,84	17,83	18,95
Girona	16,29	16,00	16,65	18,04
Lleida	12,51	12,70	14,36	14,73
Tarragona	19,22	19,41	20,64	21,21
Total	16,47	16,79	17,81	18,86

Font: CGPJ (2010) i elaboració pròpia a partir de dades del INE i IDESCAT. Població Barcelona: 5.309.404 (any 2006); 5.332.513 (any 2007); 5.416.447 (any 2008); 5.487.935 (any 2009). Girona: 687.331 (any 2006); 706.185 (any 2007); 731.864 (any 2008); 747.782 (any 2009). Lleida: 407.496 (any 2006); 414.015 (any 2007); 426.872 (any 2008); 436.402 (any 2009). Tarragona: 730.466 (any 2006); 757.795 (any 2007); 788.895 (any 2008); 803.301 (any 2009). Total Catalunya: 7.134.697 (any 2006); 7.210.508 (any 2007); 7.364.078 (any 2008); 7.475.420 (any 2009).

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 837.

Taula 3. Moviment d'assumpes. Total Catalunya. Xifres totals

Província	Total Catalunya			
	2006	2007	2008	2009
Assumpes ingressats	1.174.861	1.210.489	1.311.437	1.409.597
Assumpes resolts	1.149.102	1.207.181	1.268.394	1.363.653
Assumpes en tràmit al final del període	331.213	341.311	385.030	430.485
Assumpes en tràmit a l'inici del període	302.788	332.179	341.311	385.037
Assumpes resolts mitjançant sentència	199.420	206.600	221.073	230.634
Assumpes resolts mitjançant interlocutòria	169.077	730.072	835.612	958.221

Font: CGPJ (2010).

Font: CGPJ, indicadores clau, 2011.

Indicadores clave de la Jurisdicción Civil

Tasas

	2008	2009	Evolución
Resolución	0,87	0,86	-0,90%
Pendencia	0,73	0,76	3,76%
Congestión	1,75	1,78	2,05%

Número de asuntos ingresados por magistrado/ juez

	2008	2009	Evolución
	686,4	790,9	15,23%

Estimación del porcentaje de sentencias recurridas

	2008	2009	Evolución
	16,8	16,0	-4,6%

Porcentaje de sentencias dictadas por jueces de carrera

	2008	2009	Evolución
	87,6%	85,1%	-2,88%

Tasa de litigiosidad civil (asuntos ingresados por cada 1.000 habitantes)

	2008	2009	Evolución
	37	43,3	17,05%

Número de sentencias por magistrado/juez

	2008	2009	Evolución
	177,3	181,3	2,28%

Porcentaje de recursos devueltos confirmando totalmente

	2008	2009	Evolución
Recursos apelación	63,5%	63,8%	0,5%
Recursos casación	92,4%	92,1%	-0,31%

Duraciones medias estimadas

	2008	2009	Evolución
Primera Instancia	7,4	7,7	4,8%
Segunda Instancia	5,5	5,5	0,0%
Supremo	19,4	18,5	-4,32%

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 844.

Taula 9. Evolució de la despesa en Administració de Justícia a Catalunya

	2006	2007	2008	2009
Despesa (euros)	332.292.576	381.214.755	439.268.814	466.773.953
Increment	-	14,72%	15,23%	6,26%
Despesa per habitant (euros)	46,57	52,87	59,65	62,44
Increment	-	13,52%	12,83%	4,68%
Despesa per òrgans (euros)	645.228,30	720.632,81	801.585,43	829.083,40
Increment	-	11,69%	11,23%	3,43%

Font: Elaboració pròpia a partir dels pressupostos generals.

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 844.

Taula 10. Evolució de la despesa en Administració de Justícia, segons el nombre d'òrgans judicials i els assumptes resolts a Catalunya. Despeses en euros

	2006	2007	2008	2009
Pressupost	332.292.576	381.214.755	439.268.814	466.773.953
Òrgans	515	529	548	563
Despesa per òrgan	645.228,30	720.632,81	801.585,43	829.083,40
Nombre d'assumpes resolts per sentència ^a	199.420	206.600	221.073	230.634
Nombre d'assumpes resolts per interlocutòria ^a	169.077	730.072	835.612	958.221
Nombre total d'assumpes resolts ^a	1.149.102	1.207.181	1.268.394	1.363.653
Despesa per ass. resolts per sentència ^b	749,83	830,33	894,14	910,74
Despesa per ass. resolts per interlocutòria ^b	884,40	234,97	236,56	219,21
Despesa per assumpte resolts	289,18	315,79	346,32	342,30

Font: Elaboració pròpia. ^aSegons dades publicades pel CGPJ. La suma del nombre d'assumpes resolts per sentència i del nombre d'assumpes resolts per interlocutòries no és igual al nombre total d'assumpes resolts. ^bSuposant que l'activitat que condueix a la sentència i a l'interlocutòria, com producte final, representés el 45%, en cada cas, del producte total d'un òrgan judicial, –el 10% restant serien altres mètodes¹.

Font: Llibre Blanc Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 868.

10. Aquestes mateixes estimacions amb paràmetres mitjans i supostos moderats indicarien que per cada 1% de casos portats a mediació enlloc de a la justícia ordinària, s'aconsegueix un estalvi d'aproximadament 250.000 euros a l'any.
11. En altres paraules, si s'extengués la mediació al 20% dels casos, s'estalviarien directament uns 4 milions d'euros a l'any. Estalvi que no té en compte el valor de la reducció dràstica en el temps d'espera de la resolució del conflicte i la seva implicació per als afectats.

Nombre de jutges a Espanya (1.1.2011)	4.689 (1 per cada 10.000 habitants) Edat mitjana: 46,7 anys 617 a Catalunya (0,82 per cada 10.000 habitants) Edat mitjana: 45,2
Nombre de jutges civils/mercantils (1.1.2011)	1.618 (220 a Catalunya)
Nombre d'advocats a Espanya (31.12.2010)	168.485 (125.208 exercents i 43.277 no exercents) 1 advocat per cada 278 habitants (25.341 a Catalunya: 19.982 ex. i 5359 no ex.)
Assumptes judicials ingressats (2009)	9.567.280 (2.025.568 civils), amb un increment del 18,64% respecte a 2007
Promig de temps que els assumptes civils han estat en tràmit (2009)	7,4 mesos (JPI), amb una elevada taxa de congestió (1,78. Taxa de congestió. Quocient on el numerador està format per la suma dels assumptes pendents al començament del període i els registrats en aquest període i on el denominador son els assumptes resolts en aquest període.
Nombre de sentències anuals (2009)	1.623.171 (464.465 civils)
Quantia aportada pels contribuents (2007)	Més de 2.000 milions d'euros
Cost públic per sentència (2007)	1.500 euros aprox. + despeses privades (procuradors, advocats, pèrits, costos interns de cada companyia). A l'any 2000, les despeses privades es situaven al voltant dels 3.606 euros.

- ❑ **La segona alternativa**, passa per intentar utilitzar el conflicte com una eina per crear valor i obtenir un benefici. Perspectiva comercial de la gestió del conflicte.

The commercial perspective of dispute resolution

WHY MEDIATE?

“Turn your dispute from a business threat into a business opportunity”

*Cees J.A. van Lede, Chairman of the Board of Management
Akzo Nobel NV*



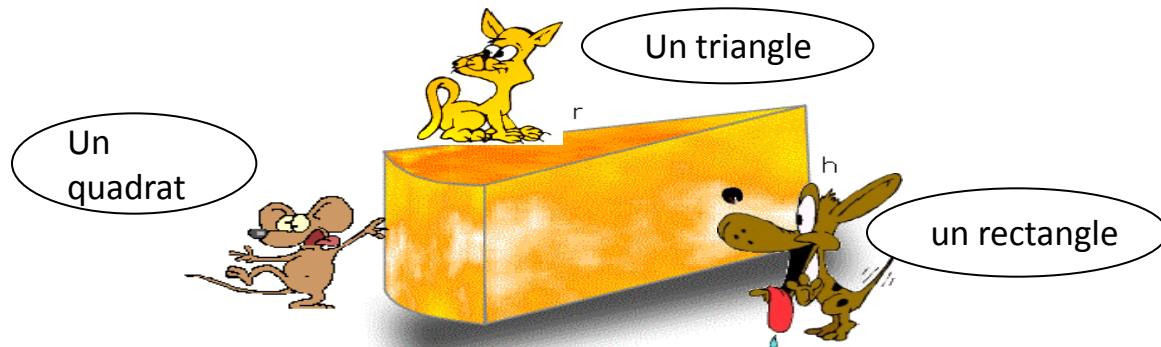
Source: <http://www.mediation-bedrijfsleven.nl/english.shtml#quote4>

Les empreses:

1. Son elles qui tenen la disputa o conflicte, qui pateixen les conseqüències, i qui millor coneixen el que més els convé per resoldre-ho.
2. Han de jugar un paper fonamental en la resolució del seu conflicte, liderant la gestió i resolució del mateix.

Com aconseguim aquesta segona alternativa?

Doncs començant un procés que permeti detectar la veritable causa dels problemes, i cooperar després en la recerca d'una solució que sigui mútuament beneficiosa per a les parts implicades.



Font: Altenburger

No es que no puguin veure la solució, es que no poden veure el problema (Gilbert K. Chesterton)

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 143.

Taula 4. Temps i cost de resolució d'un conflicte valorat en 200.000 euros mitjançant un procediment judicial i un procediment de mediació

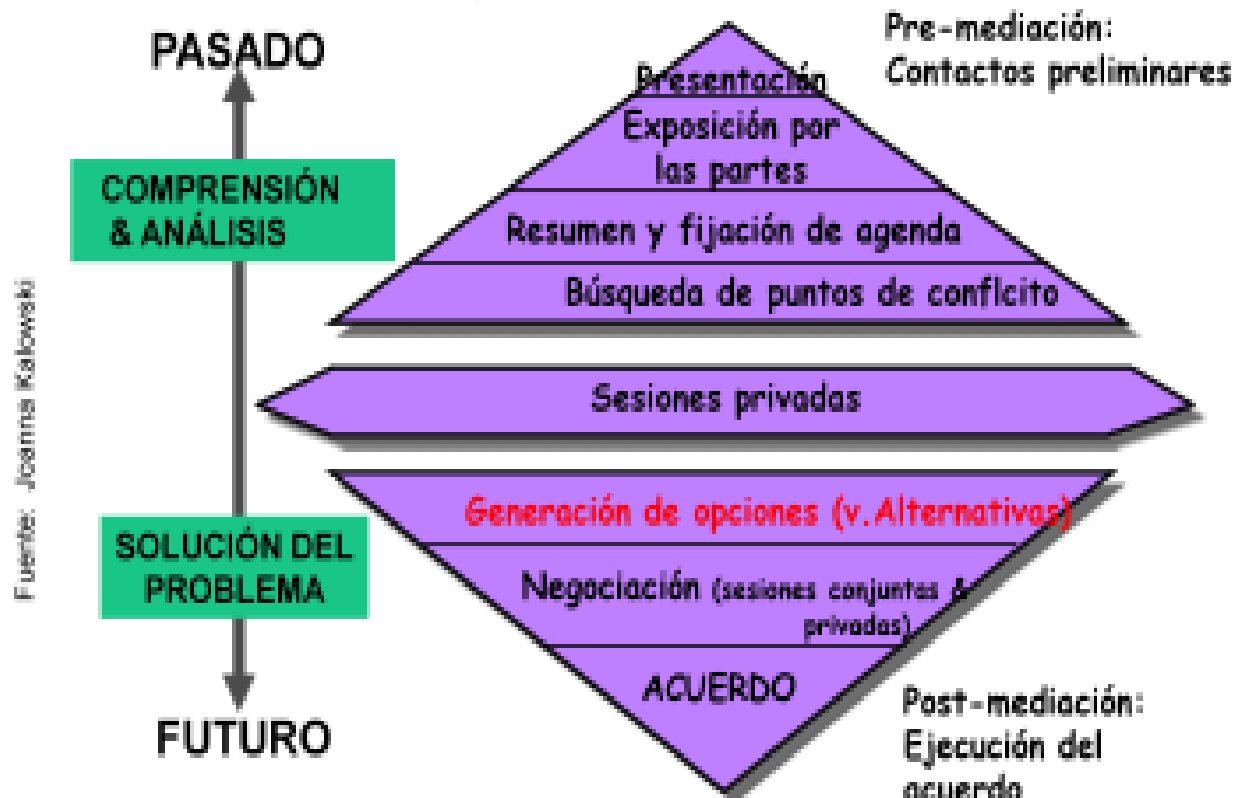
Valor del conflicte: 200.000 euros	Procediment judicial		Mediació	
	Temps (dies)	Cost (euros)	Temps (dies)	Cost (euros)
Austria	540	14.660	90	14.790
Bèlgica	525	16.000	45	7.000
Bulgària	870	17.885	14	4.676
Xipre	1445	6.796	45	7.000
República Txeca	1280	21.004	75	7.667
Dinamarca	380	46.600	45	7.000
Estònia	291	45.337	45	7.000
Finlàndia	800	17.046	368	17.000
França	330	20.500	60	10.000
Alemania	246	9.854	45	7.000
Grècia	970	14.700	60	4.275
Hongria	765	11.312	90	14.000
Irlanda	515	53.800	45	7.000
Itàlia	2205	19.527	47	17.000
Letònia	420	6.900	75	3.500

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 144.

Valor del conflicte: 200.000 euros	Procediment judicial		Mediació	
	Temps (dies)	Cost (euros)	Temps (dies)	Cost (euros)
Lituània	460	21.410	90	15.400
Luxemburg	321	15.500	98	13.900
Malta	1575	8.100	300	3.600
Holanda	700	32.000	40	6.000
Polònia	540	47.000	42	10.000
Portugal	450	11.428	90	3.050
Rumania	342	19.414	32	3.010
Eslovàquia	570	51.993	125	8.603
Eslovènia	600	8.087	180	6.015
Espanya	730	30.000	74	7.667
Suècia	610	65.710	45	7.000
Regne Unit	333	51.536	85	37.011
Promig	697	25.337	87	9.488

Font: *The Cost of Non ADR – Surveying and Showing the Actual Costs of Intra-Community Commercial Litigation*

La Mediación puede crear opciones que los Tribunales no pueden generar



Fuente: Joanna Kalowski

Com entenc la mediació

Procés pel qual els participants, amb l'assistència d'una persona o persones neutrals, aïllen sistemàticament les qüestions en disputa amb la finalitat de desenvolupar opcions, considerar alternatives i arribar a un acord consensuat que s'acomoda a les seves necessitats i és mútuament satisfactori.

En què consisteix?

És un mètode alternatiu a la litigació que permet a les parts, amb l'ajuda d'una tercera persona, neutral i imparcial –persona mediadora-, buscar una solució segura gestionada per ells mateixos, en un període de temps breu i amb un cost reduït, i que permet tenir en compte aspectes i interessos addicionals i crear opcions que en els tribunals no es generaran, tot això de manera confidencial, mantenint o inclús augmentant les relacions comercials entre elles i, sobre tot, conservant el control sobre la resolució final del conflicte: **Ningú millor que elles coneix el seu problema i com resoldre'l.**

On està regulada la mediació?

Art. 3 a) de la Directiva 2008/52/CE del Parlament Europeu i del Consell de 21 de maig de 2008 sobre certs aspectes de la mediació en assumptes civils i mercantils

«mediació»: un procediment estructurat, sigui quin sigui el seu nom o denominació, en el que dos o més parts en un litigi intenten voluntàriament aconseguir per sí mateixes un acord sobre la resolució del seu litigi amb l'ajuda d'un mediador. Aquest procediment pot ser iniciat per les parts, suggerit u ordenat per un òrgan jurisdiccional o prescrit pel Dret d'un Estat membre.

Inclou la mediació duta a terme per un jutge que no sigui responsable de cap procediment judicial vinculat a dit litigi. No inclou les gestions per resoldre el litigi que l'òrgan jurisdiccional o el jutge competent per conèixer d'ell realitzin en el curso del procés judicial referent a aquell litigi;

On està regulada la mediació?

Art. 1.1 Llei Catalana 15/2009, del 22 de juliol, de mediació en l'àmbit del dret privat: Als efectes d'aquesta llei, s'entén per *mediació* el procediment no jurisdiccional de caràcter voluntari i confidencial que s'adreça a facilitar la comunicació entre les persones, per tal que gestionin per elles mateixes una solució dels conflictes que els afecten, amb l'assistència d'una persona mediadora que actua d'una manera imparcial i neutral.

- Llei 14/2002, de 27 de juny, de les cambres oficials de comerç, indústria i navegació de Catalunya i el Consell General de les Cambres. Les Cambres de Comerç de Catalunya deuen portar a terme:
 - “(...) funcions d’arbitratge, mediació i conciliació mercantils, en els àmbits nacional i internacional, i emprar qualsevol altre sistema alternatiu de solució de conflictes de conformitat amb la legislació vigent”.
- Reglament de procediment de resolució consensuada de conflictes, Consolat de Mar.



BOLETÍN OFICIAL
DE LAS CORTES GENERALES

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS

IX LEGISLATURA

Serie A:
PROYECTOS DE LEY

29 de abril de 2011

Núm. 122-1

PROYECTO DE LEY

121/000122 Proyecto de Ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

On està regulada?

Projecte de Llei de mediació en assumptes civils i mercantils (Abril de 2011)

Artículo 1. *Concepto*

Se entiende por mediación aquel medio de solución de controversias en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador.

- La mediació permet gestionar tota classe de conflictes, sobretot quan:
 - Ambdues parts volen continuar les seves relacions (p. ex., socis d'una empresa familiar).
 - Ambdues parts volen conservar el control sobre el resultat.
 - No hi ha una gran disparitat de poder.
 - Es debaten qüestions tècniques molt complexes.
 - Es important mantenir la confidencialitat.
 - La causa del conflicte és la mala comunicació.
 - Les parts prefereixen una solució ràpida.
 - Les parts prioritzen l'eficiència econòmica.
 - Les parts volen intentar evitar / retallar el procediment judicial o arbitral.

Quins són els conflictes mes freqüents, i els actors principals?

Conflictes: utilització de la mediació en tots els àmbit empresarials, per exemple:

- Conflictes entre empreses i clients, proveïdors, subministradors, etc.
- Conflictes entre empreses amb interessos i objectius comuns.
- Conflictes entre treballadors de la mateixa empresa.
- Conflictes entre empreses que pertanyen a un mateix grup.
- Danys y perjudicis per responsabilitat contractual.
- Danys y perjudicis per responsabilitat extra contractual.
- Conflictes sobre la titularitat dels béns de la empresa.
- Responsabilitat mediambiental.
- Pràctiques restrictives de la competència.
- Responsabilitat del fabricant per productes defectuosos.

Actors:

- **Parts:** persones físiques o jurídiques, professionals o particulars, que tenen un conflicte i voluntàriament es sotmeten a un procediment de mediació.
- **Persona mediadora:** tercer neutral i imparcial, sense poder de decisió sobre el fondo del conflicte, que condueix el procediment de mediació amb l'objectiu d'ajudar a les parts a intentar arribar a un acord mútuament satisfactori para elles.
- **Altres:** Advocats o assessors de las parts en conflicte, assessors de la pròpia persona mediadora, etc.

- ❑ Tipus de conflictes que NO es poden gestionar amb mediació:

Aquells que es vulguin (o s'hagin de) resoldre, necessàriament, mitjançant un procediment judicial.

Aquelles matèries que no són de lliure disposició.

Quines són les seves característiques?

- **Voluntarietat i lliure disposició:** les parts decideixen lliurement participar en la mediació, el seu inici i la seva continuïtat. Són lliures en tot moment d'abandonar el procediment sense haver d'explicitar els motius de la seva decisió.
- **Confidencialitat,** tant per part de les parts en conflicte, com de la persona mediadora i de la institució administradora en el cas de mediació administrada.
- **Imparcialitat i neutralitat** del mediador durant tot el procediment.

Quines són les seves característiques?

- **Confiança** de les parts en la persona medidora i en el procés que comencen.
- **Flexibilitat:** adaptació del procés a las necessitats de les parts (temps, duració de las sessions, etc.).
- **Centrar-se en els interessos i no en les posicions:** possibilitat de re-negociar el contracte, considerar qüestions i circumstàncies des del punt de vista dels negocis, etc.
- **Enfocar-se en crear valor i en resoldre el problema:** que les parts col·laboren per determinar si existeix un acord que sigui millor per totes elles que la falta d'acord, de cara a maximitzar i distribuir el valor dels acords.

Font: Altenburger

Así, una disputa nunca es sobre lo que parece ser ...



Aunque los aspectos "objetivos" del conflicto pueden ser aparentes ...

... los aspectos "subjetivos" deben ser descubiertos.



Arbitratge o litigació

+

Mediació

=

un procés de resolució de disputes més complet?

Font: Altenburger

Quines són les seves característiques?

- **Participació activa de les parts en conflicte:**
 - La finalitat de la mediació és facilitar la comunicació entre les parts.
 - Utilització per la persona mediadora de tècniques altament cooperatives per intentar desbloquejar la situació entre les parts, impulsant la comunicació i facilitant la negociació.
 - Les parts retenen el control sobre el procés.
- **Procés limitat en el temps:** sistema més ràpid i econòmicament més eficient que els procediments judicials i arbitrals.
- **Solucions cooperatives:** no existeix un guanyador i un perdedor, sinó que tots guanyen (*win-win*).

Quines són les seves característiques?

- **No impedeix recórrer a la via judicial o arbitral:**
 - En cas d'acord parcial, pot reduir i clarificar les qüestions que se han de resoldre al judici o a l'arbitratge.
- **Privacitat i individualització:** “vestit a mida”.
- Reforç de la resolució que adopten les parts mitjançant un **pacte escrit**.

Quins beneficis n' obtenim?

Permet a les parts:

- **Buscar** una solució segura gestionada per ells, en un període de temps molt breu, de manera confidencial, mantenir o inclús augmentar les relacions comercials entre elles i, sobre tot, tenir el control sobre la resolució final del conflicte.
- **Controlar** la inversió temporal i econòmica, ja que són elles les que en tot moment controlen la dinàmica del procés de solució de disputes.
- **Conservar** intacta la seva reputació i imatge, gracies a la confidencialitat.
- **Mantenir** el control sobre la resolució final del conflicte, ja que són les pròpies parts les que decidiran la millor manera de solucionar la controvèrsia.
- **Minimitzar** l'impacte del conflicte concret, doncs podran arbitrar mesures mútuament satisfactòries que redueixin els danys potencials.
- **Cooperar** i crear valor per les dues companyies, a través de noves oportunitats de col·laboració.
- **Evitar** els procediments davant la jurisdicció ordinària o l'arbitratge, i els seus costos econòmics i temporals.

La persona mediadora: paper i característiques. *Com ha de comportar-se un mediador?*

- ***Imparcialitat***
- ***Aliè a les parts***
- ***Neutralitat***
- ***Confidencialitat***

Art. 3 b) de la **Directiva 2008/52/CE del Parlament Europeu i del Consell de 21 de maig de 2008 sobre certs aspectes de la mediació en assumptes civils i mercantils**

b) «mediador»: tot tercer a qui se li demani que dugui a terme una mediació de manera eficaç, imparcial i competent, independentment de la seva denominació o professió a l'Estat membre en qüestió i del mode en que s'hagi designat o se li hagi sol·licitat que dugui a terme la mediació.

Llei 15/2009

- Article 13. Actuació de la persona mediadora

La persona mediadora exerceix la seva funció afavorint una comunicació adequada entre les parts i, per tant:

- a) Facilita el diàleg, promou la comprensió entre les parts i ajuda a cercar solucions al conflicte.
- b) Vetlla perquè les parts prenguin llurs pròpies decisions i tinguin la informació i l'assessorament suficients per a assolir els acords d'una manera lliure i conscient.
- c) Fa avinent a les parts la necessitat de vetllar per l'interès superior en joc.

- Article 14. Deures de la persona mediadora

La persona mediadora, al llarg del procediment de mediació, ha de complir els deures següents:

- a) Exercir la seva funció, amb lleialtat envers les parts, d'acord amb aquesta llei, el reglament que la desplegui i les normes deontològiques, i ajustant-se als terminis fixats.
- b) Donar per acabada la mediació davant de qualsevol causa prèvia o sobrevinguda que faci incompatible la continuació del procediment amb les prescripcions que estableix aquesta llei, i també si aprecia manca de col·laboració de les parts o si el procediment esdevé inútil per a la finalitat perseguida, ateses les qüestions sotmeses a mediació. La persona mediadora ha de prestar una atenció particular a qualsevol signe de violència, física o psíquica, entre les parts i, si escau, denunciar el fet a les autoritats judicials.

Estructura de la mediació empresarial: fase de pre mediació

***Com s'arriba a una mediació, i com
ens la prepararem?***

- (i) Proposta per acudir a un procés de mediació, pel jutge o per qualsevol de les parts o per l'existència d'una clàusula contractual o altre compromís;
- (ii) Selecció de la persona mediadora;
- (iii) Consentiment de les parts per remetre la documentació bàsica per analitzar el conflicte.

Estructura de la mediació empresarial: fase de mediació

***Quin és el procediment, com es
dirigeix, com acaba?***

IV. Estructura de la mediació empresarial: fase de mediació

- (i) Presentació de la persona mediadora;
- (ii) Exposició del cas per les parts en conflicte;
- (iii) Sessions privades o conjuntes per analitzar el conflicte;
- (iv) Investigació dels interessos i necessitats de las parts vs. posicions;
- (v) Comunicació entre les parts;
- (vi) Generació d'opcions i alternatives per resoldre el conflicte;
- (vii) Plantejament de les propostes més operatives;
- (viii) Negociació i formalització de l'acord, o acabament sense acord.

Què diuen els empresaris catalans que ho han provat?

Estudi a 400 empreses catalanes

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 174.

Taula 6. Empreses que han sentit parlar i han utilitzat la mediació

		Nombre d'empreses	%			Nombre d'empreses	%
Ha sentit parlar de la mediació com a mecanisme de resolució de conflictes entre empreses o entre el personal i l'empresa?	Sí	260	65	Han utilitzat algun cop la mediació en conflictes sorgits amb altres empreses, deixant de banda les mediacions al Tribunal Laboral i al CEMAC?	Sí	11	4,2
					No	249	95,8
				Han utilitzat algun cop la mediació com a instrument de resolució interna de conflictes, excloent les mediacions al Tribunal Laboral i al CEMAC?	Sí	38	14,6
					No	222	85,4
	No	140	35				

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàgs. 151 i 152.

Taula 7. Pregunta 1 Enquesta de clima empresarial de Catalunya. II trimestre del 2010

Ha utilitzat algun cop la mediació de resolució de conflictes? Deixant de banda les mediacions al tribunal laboral i al CMAC	Indústria (%)	Construcció (%)	Comerç minorista (%)	Hotels (%)	Serveis a empreses (%)
Sí, només en conflictes entre empreses	3	2	2,2	0,9	2,4
Sí, només en conflictes entre personal i empresa	13,1	12	8,3	12,7	18,6
Sí, en els dos casos anteriors	2,3	3,6	0,9	1,1	2,6
No	73,8	78,2	86	76,6	69,5
NS/CC	7,8	4,3	2,6	8,7	6,9

Font: Cambra de Comerç de Barcelona i l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 175.

Taula 9. Costos de la mediació en comparació amb els litigis que arriben als Tribunals de Justícia

	Costos	%		Costos	%
Mediacions per a resoldre conflictes amb altres empreses	Els costos són menys de la meitat	54,5	Mediacions per a resoldre conflictes interns	Els costos són menys de la meitat	39,5
	Els costos són entre la meitat i el 75%	18,2		Els costos són entre la meitat i el 75%	15,8
	Els costos són similars	9,1		Els costos són similars	13,2
	No sap	18,2		No sap	31,6

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 176.

Taula 10. Incentius de les empreses que han sentit parlar de la mediació a la seva utilització per a la resolució de conflictes

	Incentius	%		Incentius	%
Mediacions per a resoldre conflictes amb altres empreses	La rapidesa en la resolució	54,2	Mediacions per a resoldre conflictes interns	La rapidesa en la resolució	58,1
	L'abaratiment dels costos per a l'empresa	24,2		L'abaratiment dels costos per a l'empresa	23,8
	El control del risc i capacitat d'incidència en la solució final	8,1		El control del risc i capacitat d'incidència en la solució final	8,8
	La confidencialitat	5,0		La confidencialitat	3,8
	Altres	3,5		Altres	2,3
	No sap	4,6		No sap	2,7
	No contesta	0,4		No contesta	0,4

Font: Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya, 2010, pàg. 152.

Taula 8. Pregunta 2 Enquesta de clima empresarial de Catalunya. II trimestre del 2010

Què creu que podria incentivar la utilització de la mediació per a la resolució de conflictes entre empreses?	Indústria (%)	Construcció (%)	Comerç minorista (%)	Hotels (%)	Serveis a empreses (%)
La rapidesa en la resolució	76,9	74,5	70,5	75,2	81,3
L'abaratiment dels costos per a les empreses	66,5	75,3	64,8	69,3	78,7
El control del risc i la capacitat d'incidència en la resolució del conflicte	49,9	54,4	45,6	48,9	55,8
La confidencialitat	49,5	58,1	48,8	57,7	57,4
Altres	3,7	5,9	2,4	5,5	3,2
NS/NC	17,2	15,4	20,2	17,7	13,5

Font: Cambra de Comerç de Barcelona i l'Institut d'Estadística de Catalunya (IDESCAT).

En determinades circumstàncies, ens podem permetre no intentar acudir a una mediació quan tinguem un conflicte? Hauríem de valorar, per cada cas:

1. Com és de satisfactori el sistema judicial?
2. Com és de satisfactori l'arbitratge?
3. Com és de senzill executar les decisions?
4. És responsable no intentar acudir a un procediment més barat i ràpid, controlant el resultat final, amb una quota d'èxit d'entre el 70 i el 80%?



- **Recomanació 1:** Facultar als jutges perquè puguin derivar assumptes a mediació
- **Recomanació 2:** Dotar a l'acord de mediació d'un valor superior
- **Recomanació 3:** Establir mesures per garantir la confidencialitat del procés de mediació, per part de la persona mediadora i de les pròpies parteixes
- **Recomanació 4:** Adoptar mesures per promoure i donar a conèixer les característiques i els avantatges de la mediació com a mecanisme de resolució de conflictes entre els professionals del Dret i altres assessors del món empresarial
- **Recomanacions 5 i 6:** Promoure els serveis de mediació especialitzats en conflictes empresarials, potenciant la formació pràctica en habilitats mediadores per als conflictes

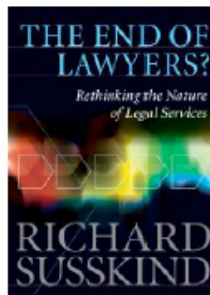
*“We can't solve the problems
by using the same kind of thinking
we used when we created them”*

Albert Einstein

What are the possible implications for Lawyers?

***"The Legal Profession
is on the brink of
fundamental change"***

Prof Richard Susskind
timesonline.com - October 19, 2007



Source: Michael Leathes

The legal profession will have to adapt

The 20th Century Lawyer

- Expresses desires
- Threatens
- Stamps feet
- Tough shell
- Legal expert
- Claims Positions
- Well-trodden path
- Process orientated
- Single-minded
- <50% successful
- Eye-wateringly costly

The 21st Century Lawyer?

- Satisfies needs
- Warns
- Choreographer
- Tough core
- Legal entrepreneur
- Satisfies Interests
- Beats new trails
- Obsessed by outcomes
- Kaleidoscopic
- >80% value generation
- Worth every cent

Source: Michael Leathes, based on Richard Susskind's "*The End of Lawyers?*" (2008)

VISIÓ ES L'ART DE VEURE EL QUE ES INVISIBLE PER ALS ALTRES

(Jonathan Swift)

VISIÓ SENSE ACCIÓ ÉS NOMÉS UN SOMNI; ACCIÓ SENSE VISIÓ SENZILLAMENT ES FER PASSAR EL TEMPS. VISIÓ AMB ACCIÓ POT CANVIAR EL MÓN

(Joel A. Barker, The Power of Vision)

VISIÓ ÉS LA MARCA D'UN LÍDER
(Victor Hugo)

EL LIDERATGE ÉS LA CAPACITAT DE TRADUIR LA VISIÓ EN ACCIÓ

(Warren G. Bennis, On Becoming a Leader)

Source: Michael Leathes

CUATRECASAS, GONÇALVES PEREIRA

www.cuatrecasas.com