

# *Arbitraje in-house para los conflictos laborales individuales en Costa Rica*

Gabriel Espinoza Carro(\*)

## Tabla de contenido

1. Introducción.
2. El Conflicto Laboral en la Empresa.
  - a) El Conflicto Laboral.
  - b) Satisfacción Laboral.
  - c) Justicia Organizacional.
3. Fundamento Normativo para el Arbitraje In House.
  - a) Constitución Política de la República de Costa Rica.
  - b) Código de Trabajo.
  - c) Ley Sobre la Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social. Ley N° 7727 del nueve de diciembre de 1997.
  - d) Recomendación N° 130 de la Organización Internacional del Trabajo.
4. Arbitraje en el Derecho del Trabajo. Modulación de Principios Arbitrales a la Relación Laboral.
  - a) Autonomía de la Voluntad.
    - i. Autonomía de la Voluntad y Materias de Libre Disposición.
    - ii. Autonomía de la Voluntad, Cláusula de Arbitraje y Políticas Empresariales.
  - b) Naturaleza de la Controversia.
  - c) Informalidad.
    - i. Informalidad en la Forma Contractual.
    - ii. Informalidad en el Procedimiento.
  - d) Conformación del Órgano de Arbitraje.
  - e) Impugnación de la Decisión.
5. Comentarios Finales.  
Bibliografía.

---

(\*) Máster en Asesoría Jurídica de Empresas. Universidad Carlos III, España. Especialista en Responsabilidad Social Empresarial. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Aún cuando el jurista laboral ha encontrado en el Código de Trabajo su principal herramienta en la arquitectura jurídica-laboral, debe tenerse presente que el estudio de las relaciones laborales no puede ni debe agotarse en la ley, y el laboralista, en opinión de quien escribe, debe nutrirse también de una alta dosis de aspectos sociológicos, sentido común e inteligencia emocional, junto con saberes del campo económico y práctico, ya que es ahí donde radica el verdadero fundamento de la existencia del Derecho del Trabajo, al tratarse de relaciones jurídicas sí, pero con un elemento indiscutiblemente humano del cual no se puede desligar.

Ya lo señalaba **MONTOYA MELGAR** al expresar que debe dejarse de lado así la clásica óptica según la cual el Derecho no es más que un conjunto de disposiciones, y partir de la idea de la *vida jurídica* del mismo, otorgada por su aplicación a enormes zonas de la población y su papel central tanto en la vida colectiva como personal de cada trabajador. Al fin y al cabo, los millones y millones de relaciones de trabajo entre patronos y trabajadores desarrolladas en el día a día son Derecho del Trabajo estricto.<sup>1</sup>

De esta particular idea surge la motivación principal del presente artículo, junto con la propia naturaleza social del ser humano que lo hace ser sujeto de una serie de conflictos con sus semejantes. La convivencia con miembros de la especie humana, está y estará colmada de enfrentamientos entre una persona y otra. La coexistencia de personas en una empresa no tiene un cauce distinto y podría decirse que en un medio ambiente como el laboral, en el que confluyen situaciones de estrés diario, trabajo bajo presión, fechas límite, presiones de clientes y consumidores, el conflicto, para bien o para mal, se potencia.

Es así como rencillas entre compañeros de trabajo o rencores entre distintos departamentos, llamadas de atención de un superior a un subordinado, modificaciones de condiciones laborales o decisiones administrativas no bien recibidas, son algunas de las situaciones factibles de desembocar en un altercado que impacte de manera negativa y desde diversos flancos a la empresa como un todo, debiendo por ende

ser gestionadas mediante un acercamiento eficaz y expedito, no solo ventilando el conflicto sino también lo haga disiparse en la medida de lo posible.

Actualmente en Costa Rica se contemplan dos métodos tradicionales para la resolución de conflictos originados en el seno de una empresa, ambos externos a la propia organización. Uno de ellos es el procedimiento de Conciliación en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Centro de Resolución Alternativa de Conflictos Laborales –*Centro RAC*–) y el otro la vía judicial a través de la Jurisdicción Laboral. El primero de ellos, pudiendo llevarse a cabo cuando la relación laboral todavía existe, es una forma de negociación asistida en el que las partes (usualmente son trabajador y empleador) buscan llegar a un acuerdo con la ayuda de un tercero neutral. Aun así, es claro que este tipo de procedimientos causa molestias, desembolsos económicos para ambas partes, mala publicidad interna –y aunque este procedimiento se dice ser confidencial, la mala publicidad también puede llegar a ser externa– y una muy usual predisposición de la parte empleadora de no tener la voluntad de llegar a una solución pacífica debido en primera instancia a la “acusación” realizada por el trabajador ante oficinas administrativas y en segunda a la falta de consecuencias legales de mayor envergadura. Esto claro sin mencionar que, de continuar la relación laboral, es probable que se desarrolle en un ambiente de incomodidad y aversiones, sobre todo atendiendo a la dimensión de la empresa.

El segundo método, teniendo lugar cuando ya la relación de trabajo se ha extinguido trae consigo todo el bagaje, rigidez y lentitud que supone un proceso judicial, como derivación por un lado de la búsqueda del respeto máximo a los derechos procesales de ambas partes y por el otro, debido al retraso judicial causado por la gran cantidad de casos que llegan a los tribunales.

Dadas éstas y otras problemáticas que pueden presentarse en las vías mencionadas anteriormente, y partiendo de la idea de buscar siempre una armonía en el lugar de trabajo que dé paso a una satisfacción tanto del empleado como del empleador, el objeto del presente trabajo es proponer un método de arbitraje *in house* en las empresas, destinado a la resolución

1 MONTOYA MELGAR, A. Derecho del Trabajo. Madrid: Editorial Tecnos, 2011. P. 36 y 43.

interna de conflictos laborales, que si bien puede no ser novedoso en la práctica, vale la pena que sea nuevamente señalado, por sus posibles ventajas ante las opciones ya existentes.

La implantación de este tipo de práctica en una estructura empresarial no es una tarea sencilla, todo lo contrario, diversas circunstancias jurídicas y pragmáticas a *prima facie* pueden presentarse como obstáculos cuya superación es de gran complejidad. No obstante, es mediante una voluntariosa y decidida actuación por parte de los actores, la valoración de la normativa actual y sobre todo el contexto social y económico en el se vive<sup>2</sup>, que se puede entender perfectamente viable la utilización de este método para la resolución de diferencias en el interior de una empresa, dejando la posibilidad de recurrir a la vía administrativa y judicial para situaciones extremas en las que no se pueda llegar a un arreglo satisfactorio, es decir aquellas de naturaleza irreconciliable.

Para lograr lo anterior, la articulación entre dos ámbitos del Derecho puede utilizarse, que si bien no son del todo desconocidos uno del otro, podrían complementarse mutuamente para el beneficio de sus interlocutores, hablamos del Derecho del Trabajo y la Resolución Alternativa de Conflictos.

Esta propuesta por supuesto, no es perfecta ni completa, esperando entonces, como no sería de menos en el mundo del Derecho, críticas y observaciones que la mejoren y fortalezcan.

## 2. EL CONFLICTO LABORAL EN LA EMPRESA.

En primera instancia, debe señalarse que escapa del ámbito de este trabajo realizar un análisis integral del conflicto laboral. Este ejercicio, además de requerir el conocimiento de procesos sociales básicos que intervienen para fijar las actitudes de las partes hacia la cooperación<sup>3</sup>, recae sobre todo en el campo de la

Sociología aplicada al trabajo y a los profesionales de Recursos Humanos.

Sin embargo, una breve referencia a su concepto, al de *justicia organizacional* y a lo que se ha denominado *satisfacción laboral*, todos de reseña continua en la literatura especializada, se hace necesaria tanto por su importancia para la empresa como para el posterior planteamiento sobre el método de resolución.

### a) El Conflicto Laboral.

La interacción necesaria y permanente entre compañeros de trabajo, subordinados, superiores o clientes hace que, en su entorno laboral, se encuentre toda una dimensión social por desarrollar. Es en la misma que se pueden manifestar conflictos interpersonales, pudiendo ir desde pequeños desencuentros hasta situaciones de abierta hostilidad e incluso a la emisión de conductas claramente agresivas. En este sentido, en el orden natural de la empresa siempre va a existir el conflicto.

El conflicto, si bien puede tener diversas dimensiones conceptuales, desde un punto de vista amplio, es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra le ha afectado, o está a punto de afectar, de manera negativa alguno de sus intereses<sup>4</sup>, cuando una de éstas experimenta frustración ante la obstrucción o irritación que le ha causado la otra<sup>5</sup>, o cuando se cree, con ocasión de una divergencia entre la dirección y el empleado sobre cómo debió haberse hecho uso de un recurso escaso, que se le ha tratado de una forma injusta<sup>6</sup>.

El conflicto también es un hecho temporal, lo que no quiere decir otra cosa que éste tiene un ciclo de vida, es decir surge y posteriormente desaparece. Pero, la desaparición del mismo puede darse tras un plazo considerable<sup>7</sup> y de ahí la importancia, como anotan **MARTÍNEZ RIQUELME y MUNDUATE JACA** (1994,

2 Lo cierto es que se vive en una época en la que, siendo la globalización el elemento determinante, las empresas se ven necesitadas de ser competitivas y sobrevivir en el mercado internacional. Tal objetivo puede ser alcanzado únicamente con la colaboración infranqueable de su recurso humano. La existencia de conflictos, pero por encima de esto, la falta de resolución de los mismos de una forma adecuada, nubla y dificulta toda aspiración empresarial de ser eficaz y eficiente, saboteando en última instancia su posición en el mercado globalizado.

3 **MARTÍNEZ RIQUELME, J.; MUNDUATE JACA, L.** Conflicto y Negociación. Salamanca: Eudema Psicología. 1994. P. 12.

4 VV.AA. Psicología del Trabajo. 2 ed. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales: España. 2006.

5 **MARTÍNEZ RIQUELME, J.; MUNDUATE JACA, L.** Op. Cit.

6 **FERRIS, G.; ROSEN, S.; BARNUM D.** Handbook of Human Resource Management. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1995. P. 340.

7 Boulding. Citado por Castillejo de Arias. P. 22.

P. 33), de dirigirlo del modo más efectivo posible para todas las partes intervinientes.

Debe tenerse claro igualmente que la existencia de un conflicto no implica que alguna de las partes haya asumido una posición ilegítima o contraria a la ley. **CASTILLEJO DE ARIAS** explica que en ciertas ocasiones el «(...) enfrentamiento cotidiano ocurre entre alguien que pretende lo que en el ordenamiento jurídico no le está prohibido pretender y alguien que se lo niega y al cual a su vez no le está prohibido denegar. Son posiciones incompatibles, pero legítimas.»<sup>8</sup>

El trato con personas es siempre una tarea ardua y el buscar resolver diferencias entre los mismos lo es aún más. Pero lo cierto es que, como reflejo a los más recientes movimientos que se inclinan por el otorgamiento de una mayor importancia a aspectos como la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo, la motivación del empleado, etc., el establecimiento de mecanismos para la resolución de conflictos laborales internamente se convierte en una *obligación*<sup>9</sup> de las empresas, no solo con miras a obtener un recurso humano más comprometido, leal y orgulloso de su empleador, sino también, como se verá adelante, para el bienestar de los trabajadores.

## b) Satisfacción Laboral.

El trabajo representa uno de los aspectos de mayor importancia de la vida personal, grupal, organizacional y social de la persona, y sobre todo uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la economía mundial, contribuyendo tanto al bienestar de las personas como de la sociedad en general.<sup>10</sup>

Es por esto que, la literatura sobre las relaciones en el trabajo se adentra cada vez más en la idea de que paralelo al concepto de un salario justo, los trabajadores

esperan recibir algo más por el estricto cumplimiento de sus obligaciones laborales. **PALOMINO** ya lo expresaba con un criterio más calificado, al profundizar que « (...) los hombres son motivados <<por otras cosas>> además del dinero. Estas <<otras cosas>> son de suma importancia y la <<administración>> se dará cuenta que es imposible conseguir la satisfacción y, por ende, la cooperación en un puesto sin ellas, en lo que se refiere al trabajador.»

La doctrina es conteste al señalar que, aún cuando existían estudios dispersos sobre el tema, a partir de Locke en el año 1976, numerosos análisis se han dirigido al estudio de la satisfacción laboral. Sobre todo al constatar su influencia en aspectos como la productividad, el absentismo, la rotación del personal o la satisfacción de los clientes.<sup>11</sup>

Si bien es un término con un alto grado de indeterminación y es notablemente influenciada por aspectos culturales, subjetivos y objetivos, ha sido definida como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del trabajo.<sup>12</sup> También ha sido conceptualizada como un resultado emocional positivo derivado de una evaluación total de la experiencia laboral, y como un factor en el que las necesidades individuales del sujeto se topan en el ambiente laboral.<sup>13</sup>

Autores como **CHIANG, SALAZAR y NUÑEZ** han identificado asociaciones significativas entre un gran número de factores y la satisfacción laboral. Verbigracia de estos son la comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad<sup>14</sup> e inclusive se ha mostrado directamente relacionada con la ética

8 **CASTILLEJO DE ARIAS**, O. Resolución de Conflictos Laborales por Métodos Alternativos. Buenos Aires, Argentina: Editorial Astrea. 2003. P. 24.

9 No una obligación en el sentido jurídico-legal, sino más bien a una imposición originada en las crecientes presiones de mercados y consumidores que, a la hora de la adquisición de un bien o la utilización de un servicio, valoran los aspectos sociales que las empresas puedan ofrecer.

10 **FLORES ROBAINA**, N. Calidad de Vida Laboral en el Empleo Protegido. Madrid, Consejo Económico y Social. 2008. P. 15.

11 **LÓPEZ-GUZMÁN**, T.; **SÁNCHEZ CAÑIZARES**, S. **NASCIMENTO JESUS**, M. "La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos". Revista Teoría y Praxis. N°. 7, P. 35-53. 2010.

12 Locke, citado por **PATLÁN-PÉREZ**, J., **MARTÍNEZ TORRES**, E., **HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ R.**, Óp. Cit.

13 **AHARON**, T.; **YAKI**, B.; **LIOR**, O.; **GAL K.** "Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 27, No. 1, p. 67-72. 2011.

14 Citados por **PATLÁN-PÉREZ**, J., **MARTÍNEZ TORRES**, E., **HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ R.**, Óp. Cit.

presente en la organización influyendo en el grado de compromiso de los empleados.<sup>15</sup>

Aún y cuando se ha encontrado que con el incremento de la satisfacción laboral se experimenta mayor satisfacción con la vida personal<sup>16</sup>, para efectos empresariales que si el propósito de la organización es crecer, se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano, para lo cual es menester saber el punto de vista del trabajador y el grado de satisfacción laboral que experimenta.<sup>17</sup>

### c) Justicia Organizacional.

Para **TOPA, PALACÍ y MORALES**, durante varias décadas la psicología industrial se ha centrado en aquellos aspectos calificados de objetivos del ambiente laboral, tales como la iluminación, la postura corporal o el diseño de las tareas, en su búsqueda de explicaciones sobre el bienestar de los empleados, pero recientemente se ha mostrado cómo las percepciones de los mismos empleados también pueden influir notablemente sobre esto, en particular aquellas referidas al modo en que la organización les trata.<sup>18</sup>

Es aquí donde entra en juego el concepto que da título a este apartado, entendiéndose que la justicia organizacional se refiere de manera general a las percepciones de los empleados relativas a la imparcialidad y equidad en su trabajo.

Conceptualmente, la justicia organizacional se plasma sobre las apreciaciones de los trabajadores respecto a qué aspectos, decisiones o prácticas organizacionales son justas frente a diferentes situaciones. En concreto, éstas son clasificadas como lo que es justo o equitativo en la organización con respecto a: a) Justicia distributiva; b) Justicia interaccional o de relaciones, y c) Justicia procedimental o de procedimientos.

Ahondando en esta clasificación tripartita, se ha dicho que la justicia distributiva se refiere a la percepción de justicia y equidad en las decisiones distribuidas a los trabajadores (por ejemplo, otorgamiento de premios y retribuciones); la justicia de procedimientos se enfoca en la percepción de la justicia y equidad en los procedimientos establecidos en la empresa para llegar a las decisiones que se toman en relación con los empleados y también recae sobre el procedimiento en sí, utilizado para llegar a una decisión que afecte a un determinado empleado (por ejemplo, normas establecidas para otorgar incrementos de sueldo, ascensos, promociones, sanciones, etc.); y por último, la justicia interaccional o de relaciones se refiere a la percepción de justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los empleados por parte de sus superiores o autoridades de la organización.<sup>19</sup>

**FERRIS, ROSEN, y BARNUM** (1995, P. 341) insisten en que existe una gran influencia sobre todo por parte de la justicia de procedimientos, cuando se le confiere a los empleados la oportunidad de tener una voz en las decisiones administrativas que les afectan. Siguiendo esta idea, *a priori*, de acuerdo con **LAWLER**, la administración por lo general se preocupa que, de permitir a los empleados tener cierto nivel de involucramiento, los resultados serán muy “generosos”. Empero, el mismo autor subraya que los trabajadores usualmente incrementarán los estándares, incluso por encima de lo propuesto por la administración, puesto que entenderán de mejor manera la importancia que representa para la organización y se encontrarán igual de comprometidos que cualquier otra persona por tener una empresa efectiva y competitiva.<sup>20</sup>

*A posteriori*, la administración empresarial debe tener siempre presente que esta vertiente procedimental propone dos retos a saber: 1) la existencia de una genuina oportunidad de cuestionar el aparente trato injusto -y que se procure la inexistencia de represalias

15 AHARON, T.; YAKI, B.; LIOR, O.; GAL K. Óp. Cit. P. 68.

16 OMAR, A. “Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral: El Rol de la Confianza en el Supervisor.”. Revista Liberabit. Vol. 17, No. 2, P. 129-137. 2011.

17 ABRAJAN CASTRO, M.; CONTRERAS PADILLA, J.; MONTOYA RAMÍREZ, S. “Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones De Trabajo: Una Exploración Cualitativa.” Revista Enseñanza E Investigación En Psicología. Vol. 14, No. 1, P. 105-118. Enero-Junio, 2009.

18 TOPA G.; PALACÍ F. y MORALES J. “Efecto Moderador de la Identificación Grupal en las Relaciones entre la Justicia Organizacional y el Cansancio Emocional de los Empleados”. Acción Psicológica. Vol. 4, No. 1, 37-46. Enero 2006.

19 PATLÁN-PÉREZ, J., MARTÍNEZ TORRES, E., HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ R. “El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral.” Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 5 No. 5, 1-20. 2012.

20 LAWLER, E. The Ultimate Advantage. Creating the High-Involvement Organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1992.

por esto— y 2) que el resultado de este proceso de cuestionamiento sea verdaderamente justo<sup>21</sup> conforme a la Buena Fe<sup>22</sup> que rige las relaciones laborales.

Para **MANRIQUE DE LARA y CAAMAÑO BRITO**, las percepciones de injusticia organizativa podrían conducir a los empleados ver a su organización como ilegítima, sin sentido ni valores, y a sentirse más alejados o ajenos a ésta y teorizan que, ante percepciones de injusticia, los mismos pudieran sentirse menos valorados, menos identificados con su organización y sus autoridades y normas podrían perder legitimidad.<sup>23</sup>

*Contrario sensu*, los resultados provenientes de prácticas organizacionales que son percibidas como “justas y equitativas” se verán reflejados en resultados o desempeño del personal e incidiendo directamente en la organización como es el caso de la rotación laboral, el desempeño, la satisfacción laboral, entre otros. De acuerdo a diversas investigaciones empíricas la justicia organizacional adquiere un grado mayor de relevancia por sus potenciales consecuencias de naturaleza positiva en el comportamiento de los trabajadores. Así, ésta ha sido determinada como un predictor de salud y del bienestar en el trabajo (disminución del burnout y aumento del *engagement*). De igual forma, se postula como un antecedente de variables tales como compromiso organizacional, satisfacción laboral y productividad, y como un predictor de la satisfacción con la administración, la satisfacción laboral, la relación líder - subordinado, el desempeño laboral, el compromiso organizacional y la intención de salida.<sup>24</sup>

### 3 FUNDAMENTO NORMATIVO PARA EL ARBITRAJE IN HOUSE.

Al llegar a este apartado, debe tenerse presente que el arbitraje in-house como aquel mecanismo o mecanismos a lo interno de una empresa, en el que las

partes someten a un tercero o terceros el conocimiento y valoración de un conflicto surgido en el desarrollo de una relación de trabajo con miras a que sea resuelto adecuada y expeditamente, no cuenta con cánones concretos en la legislación costarricense.

Lo anterior, sin embargo, no implica que la normativa existente en el país no pueda utilizarse como base para la aplicación de mecanismos para tramitación de conflictos alternativos a los ya existentes y precisamente uno de naturaleza interna. Al mismo tiempo, ofrece un grado de flexibilidad que le permita a las partes delimitar las reglas del juego y siempre que éstas se establezcan de manera clara, se minimiza la inseguridad jurídica.

No obstante, debe señalarse la necesidad de una actuación mesurada y cautelosa al respecto, pues el ascenso excesivo de este tipo de procedimientos, dado la reiteración de supuestos y la rutina, podría desembocar en un formalismo burocrático, un mero trámite preprocesal<sup>25</sup>, tan rígido como cualquiera de los ya existentes.

Teniendo esto presente, se tratará de exponer la normativa, de lo general a lo particular, que se considera puede ser el fundamento de un sistema de arbitraje interno en las empresas.

#### a) Constitución Política de la República de Costa Rica.

El artículo 28 provee la base constitucional para la Autonomía de la Voluntad, al indicar que las acciones privadas que no dañen la moral o el orden públicos, o que no perjudiquen a tercero, están fuera de la acción de la ley. Si bien el tema de la Autonomía de la Voluntad será abordado con mayor detenimiento, es preciso concretar su raíz constitucional.

21 Situación que, según los autores citados, trae consigo un conflicto en sí, ya que las empresas se preocupan por el costo de implementación de este tipo de procesos y tienen deseos de resolver los conflictos surgidos de una manera rápida, sin costos y en consonancia con el punto de vista empresarial.

22 Buena Fe que, como recuerdan **ESCUDERO, FRIGOLA y CORBELLA**, citando a Díez-Picazo, no solo prescribe toda conducta deshonestas (no engañar, no defraudar), sino también tiene una exigencia positiva, obligando a presentar al prójimo todo aquello que exige una fraterna convivencia (por ejemplo deberes de diligencia, de esmero, de cooperación, etc.).

23 **MANRIQUE DE LARA, P., CAAMAÑO BRITO, G.** “Combatiendo la Alienación del Empleado en el Trabajo ¿Qué Papel Puede Jugar la Justicia Organizativa?” Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 17, No 2, 161 – 171. Mayo - Agosto 2011.

24 Investigaciones citadas por **PATLÁN-PÉREZ, J., MARTÍNEZ TORRES, E., HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ R.**, Óp. Cit.

25 **CRUZ VILLALÓN, J.** “Por el Ensanchamiento de la Mediación y el Arbitraje en los Conflictos Laborales”. Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social. No.70, 2003. P. 11-19. P. 17.

Por otro lado, la Libertad de Empresa, plasmada en el artículo 46 de la Carta Magna que en lo que a la relación laboral respecta se traduce como una libertad de autodeterminación y gestión de la empresa, le otorga al empleador la capacidad ordenadora de las diversas relaciones y prestaciones de servicios que integran o conforman el factor trabajo.

Tanto el Principio de Autonomía de la Voluntad, como la libertad que la Constitución le otorga al empleador de organizar su factor trabajo, en opinión de quien escribe, son la plataforma para el establecimiento de un procedimiento de un sistema arbitral, en el tanto le permite a las partes de la relación laboral pactar mecanismos de resolución alterna de los conflictos surgidos en el desarrollo de la propia relación de trabajo y en el interior de la empresa, otorgando una vía más para la ventilación de los mismos en un ambiente de confianza recíproca y Buena Fe.

#### **b) Código de Trabajo.**

La legislación laboral costarricense es también un cimiento poco explotado para este tipo de mecanismos de resolución de conflictos.

En primer lugar, la autonomía de la voluntad, aún cuando limitada al tratarse del ámbito jurídico-laboral, se encuentra presente en el contrato de trabajo, dejándolo claro así el artículo 24 inciso h), en el que se señala que el documento contractual deberá integrarse, además de un contenido imperativo, aquellas demás estipulaciones que las partes convengan, permitiéndose entonces concertar mecanismos de resolución de conflictos, tales como el arbitraje.

En segundo lugar, el artículo 68 del Código, referente al contenido de los reglamentos internos de trabajo estipula que estos se conformarán en general por reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa y todas aquellas otras que se estimen convenientes. En cuanto a su contenido específico, el inciso f) señala la obligación de establecer en el mismo la designación de las personas del establecimiento ante quienes deberán presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general, y la manera de formular unas y otros.

Aunado a lo anterior, la Ley N° 6727, de fecha 9 de marzo de 1982, declaró interés público todo lo referente a salud ocupacional, la cual tiene como finalidad promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social del trabajador en general, y mantener al trabajador en un empleo con sus aptitudes fisiológicas y psicológicas. En síntesis indica la norma, *adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea*.

La interpretación armoniosa de estos artículos debe darse teniendo presente la época actual, en la que se asiste a un cambio paulatino en la percepción que la sociedad tiene de los riesgos en el entorno laboral, evolucionando el concepto de daño derivado del trabajo más allá de los accidentes y enfermedades profesionales a la consideración de aspectos psicosociales como factores de riesgo y por tanto como condiciones que deben contemplarse en las políticas de gestión de riesgos de las organizaciones<sup>26</sup>; lo cual no se aleja del mandato legal del legislador de interpretar las estipulaciones del Código de Trabajo con base en los principios cristianos de Justicia Social, el interés de los trabajadores y la conveniencia social.

#### **c) Ley Sobre la Resolución Alterna de Conflictos y Promoción de la Paz Social. Ley N° 7727 del nueve de diciembre de 1997.**

La Ley N° 7727 proporciona aquellos principios generales a tomar en cuenta para la formulación de un procedimiento de arbitraje, los cuales deberán dosificarse a la rama de las relaciones laborales. De esto se encargará el próximo apartado.

Basta señalar acá que la aplicación de la Ley de marras, en opinión de quien escribe, debe constar de sus principios y procedimientos, no así su rigidez en cuanto a formalidades.

Por lo tanto serán útiles aquellos postulados que garanticen un procedimiento contradictorio acertado y que le permita a las partes obtener una resolución objetiva del conflicto en curso. Consecuentemente deberán ser desechados aquellos que dificulten o entorpezcan el acceso del trabajador al procedimiento y añadan trámites burocráticos que lo tornen inservible.

26 VV.AA. Psicología del Trabajo. 2 ed. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales: España. 2006. P. 12-13.

#### **d) Recomendación N° 130 de la Organización Internacional del Trabajo.**

En el terreno internacional, la Organización Internacional del Trabajo mediante la Recomendación N°130 ha indicado que todo trabajador que juzgue tener motivos para presentar una reclamación, actuando individualmente tiene derecho a presentar dicha reclamación sin que pueda resultar para el interesado o los interesados ningún perjuicio por el hecho de haberla presentado y a que se examine su reclamación de conformidad con un procedimiento adecuado.

El artículo 8 de la Recomendación propone en la medida de lo posible, la resolución interna de las reclamaciones con arreglo a procedimientos eficaces adaptados a las condiciones del país, de la rama de actividad económica y de la empresa interesadas, y que deberían dar a las partes una garantía completa de objetividad. En consonancia con lo anterior, precisa que los procedimientos de examen de reclamaciones deberían ser tan sencillos y rápidos como sea posible, pudiéndose fijar, en caso necesario, plazos apropiados a tal efecto.

Con gran amplitud expone que los motivos de las reclamaciones pueden relacionarse con toda medida o situación que se refiera a las relaciones entre empleador y trabajador, que afecte o pueda afectar a las condiciones de empleo de uno o varios trabajadores de la empresa.

Asimismo, se indica que esa medida o situación debe parecer contraria a las disposiciones de un contrato colectivo en vigor o a las de un contrato individual de trabajo, al reglamento de la empresa, a la legislación nacional o a los usos y costumbres de la profesión, de la rama de actividad económica o del país, teniendo en cuenta el principio de Buena Fe.

Ahora bien, debe destacarse que esta Recomendación no ha sido adoptada por Costa Rica, mas sin embargo, el artículo 15 del Código de Trabajo permite la aplicación supletoria de los Convenios y Recomendaciones adoptados por la Organización Internacional de

Trabajo en cuanto no se opongan a las leyes del país y a los principios y leyes de derecho común.

Por otro lado, el artículo 1 de la propia Recomendación señala que su aplicación podrá darse por medio de la legislación nacional, contratos colectivos, reglamentos de empresa, laudos arbitrales o cualquier otra forma compatible con la práctica nacional y que parezca apropiada a las condiciones nacionales.

#### **4. ARBITRAJE EN EL DERECHO DEL TRABAJO. MODULACIÓN DE PRINCIPIOS ARBITRALES A LA RELACIÓN LABORAL.**

Todo aquel relacionado con el Derecho del Trabajo vincula de manera inmediata el término arbitraje con la resolución de conflictos de naturaleza colectiva. **CRUZ VILLALÓN** relata que procedimientos como el arbitraje se desenvuelven exclusivamente en el ámbito de los conflictos colectivos y es ahí donde encuentra su mayor efectividad. Por contraste, la intervención judicial goza de una mayor idoneidad para recibir aquellos conflictos de naturaleza individual, particularmente en aquellas ocasiones en la que no hay expectativa de que la relación laboral continúe entre las partes.<sup>27</sup>

No obstante, como bien se ha venido insistiendo desde el apartado introductorio, el presente trabajo se avoca a la gestión y tratamiento de conflictos individuales de trabajo.

Esto tiene su razón de ser en el hecho de que el Derecho Laboral en Costa Rica ha ido desarrollándose en el ámbito de lo Individual, es decir, fortaleciendo los derechos individuales de los trabajadores, dejando de lado entonces el desarrollo del Derecho Colectivo. Claro está, quien escribe tiene presente la necesidad de encausar las relaciones laborales hacia la parcela de lo colectivo, puesto que tal y como lo señala **RODRIGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER**, la judicialización de los conflictos individuales se da en parte como compensación a la falta de autonomía colectiva y de mecanismos de auto tutela, base necesaria de los sistemas extrajudiciales de solución de conflictos, con una frecuente utilización del proceso como mecanismo de exteriorización de conflictos.<sup>28</sup>

27 **CRUZ VILLALÓN**, J. Óp. Cit. P. 17.

28 **RODRIGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER**, M. "Indisponibilidad de los Derechos y Conciliación en las Relaciones Laborales". Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social. No.70, 2003. P 23-42. P. 25.

El establecimiento de un sistema interno de arbitraje en las empresas debe venir antecedido por el estudio de una serie de aspectos, que necesariamente deben matizarse para que su acoplamiento a la rama del Derecho del Trabajo se dé sin la existencia de contradicciones o roces legales, que tornen nula la iniciativa desde su nacimiento. Por lo tanto, la naturaleza tuitiva del ordenamiento laboral se presenta como uno de los aspectos de mayor importancia a tomar en consideración cuando de aplicar un sistema de arbitraje de conflictos individuales se trata.

#### a) Autonomía de la Voluntad.

El arbitraje es una institución jurídica en la que la autonomía de la voluntad juega un papel trascendental. Para **CORDÓN MORENO** es ésta el hilo conductor del arbitraje, ya que le da origen (al verse ventilado un conflicto por decisión de las partes y su previa aceptación de acatar la resolución que el arbitro le dé al conflicto) y lo informa a lo largo de todo el procedimiento.<sup>29</sup> Tan es así, que su regulación, tanto constitucional<sup>30</sup> como legal<sup>31</sup>, establece la posibilidad para las personas, de someter al arbitraje única y exclusivamente sus diferencias patrimoniales de naturaleza disponible.

Citando al Tribunal Constitucional Español (Auto del 20 de Julio de 1993), se señala que «el arbitraje sólo llega hasta donde alcanza la libertad, que es su fundamento y motor. Por ello, quedan extramuros de su ámbito aquellas cuestiones sobre las cuales los interesados carezcan de poder de disposición.»<sup>32</sup>

En el ámbito del Derecho del Trabajo por su parte, la limitación a la autonomía de la voluntad es una nota característica. En este sentido, el ordenamiento laboral se distingue por la reducción o “desestabilización” del

principio de libertad contractual mediante normas heterónomas, estatales o colectivas, de carácter inderogable y que terminan imponiéndose tanto a la voluntad del trabajador como a la del empresario.<sup>33</sup>

#### i. Autonomía de la Voluntad y Materias de Libre Disposición.

Con la finalidad última de garantizarle un mínimo de derechos reales a todo trabajador, tanto en la Carta Magna como en el Código de Trabajo se ha plasmado el Principio de Irrenunciabilidad, el cual se postra como un óbice para que en circunstancias de necesidad, éstos puedan negociarlos o bien renunciarlos, constituyéndose una protección y un mecanismo de equilibrio en las relaciones de poder que surgen como producto del capital y el trabajo en los contratos laborales.<sup>34</sup>

La doctrina laboral, en materia de Autonomía de la Voluntad, ha sido pacífica en reconocer dos planos relacionados con los derechos de los trabajadores.

En primera instancia, se habla de indisponibilidad de derechos, a la que se le relaciona al momento genético de la regulación contractual. En este sentido, la indisponibilidad implica que los derechos establecidos en su favor no son susceptibles a ser afectados por actos dispositivos, todo lo contrario forman parte del contrato e ingresan al patrimonio de derechos del trabajador. Este implicaría la prohibición de un “pacto derogatorio”, en el que el trabajador consentiría la no aplicación al contrato de una regla imperativa (v.gr. renuncia al aguinaldo).

En un segundo plano, se habla de irrenunciabilidad para referirse al momento en el que, respetada la norma imperativa y surgido el derecho, se limita el

29 **CORDÓN MORENO, F.** El Arbitraje en el Derecho Español: Interno e Internacional. Pamplona: Editorial Aranzadi, 1995. P. 27.

30 Artículo 43. Constitución Política de la República de Costa Rica. Toda persona tiene derecho a terminar sus diferencias patrimoniales por medio de árbitros, aún habiendo litigio pendiente.

31 Artículo 18.2. Ley sobre resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social. Podrán someterse a arbitraje las controversias de orden patrimonial, presentes o futuras, pendientes o no ante los tribunales comunes, fundadas en derechos respecto de los cuales las partes tengan plena disposición y sea posible excluir la jurisdicción de los tribunales comunes.

32 **CORDÓN MORENO, F.** Óp. Cit. P. 27.

33 **RODRIGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER, M.** Óp. Cit. P. 27.

34 Voto 2009-000347. Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia. San José, a las nueve horas cuarenta minutos del seis de mayo de dos mil nueve.

poder de disposición del trabajador cuando de liberar al empleador de tal obligación se trata.<sup>35</sup>

Consecuencia de esto es que ciertos aspectos derivados de la relación laboral se tendrán que ver necesariamente excluidos de la posibilidad de ser arbitrados. La Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia de Costa Rica, en relación a la irrenunciabilidad de los derechos labores, mediante el voto número 825 de 10:00 del 13 de setiembre de 2000 dispuso: «...V.- Que tal y como se indicó, todos los extremos reclamados, tanto el preaviso, la cesantía como las horas extraordinarias son litigiosos en sentido estricto y, por consiguiente, objeto de conciliación. Las vacaciones, el aguinaldo y los salarios ordinarios, son derechos indiscutibles e irrenunciables (...).»

El mismo órgano jurisdiccional ha indicado la improcedencia de las cláusulas arbitrales que establecen un procedimiento arbitral que limite el conocimiento de los tribunales del conflicto, pues la jurisdicción laboral es un derecho fundamental e irrenunciable de los trabajadores.<sup>36</sup>

Conteste con lo anterior, debe rescatarse que la intención del presente artículo no es promocionar tácticas de abuso de posiciones de poder ni mucho menos el engaño de una parte a la otra, sino que actuaciones en este sentido se den como un ejercicio de responsabilidad social de ambas partes, operando en un ambiente de mutua confianza y transparencia que permita la resolución del conflicto más favorable para ambas partes.

## ii. Autonomía de la Voluntad, Cláusula de Arbitraje y Políticas Empresariales.

El segundo aspecto relacionado con la autonomía de la voluntad recae sobre la utilización del procedimiento arbitral fundamentado ya sea en una cláusula contractual o en políticas empresariales, ambos

instrumentos cuyo contenido es definido usualmente de forma unilateral por el empleador.

Como bien se ha reiterado, si la voluntad de las partes es el hilo conductor del arbitraje, cabe siempre admitir la posibilidad para que el trabajador insatisfecho o en desacuerdo con el procedimiento arbitral, acuda a entes exógenos a la organización empresarial.

Claro está, la propuesta acá esgrimida no busca tal devenir, todo lo contrario, busca la resolución del conflicto a lo interno, como una señal de confianza del trabajador con su organización y a su vez de la empresa, de responder adecuadamente a las necesidades o intereses de sus empleados.

Tal y como indica **CASTILLEJO DE ARIAS**, tratándose de un sistema básicamente voluntario, la falta de compromiso implicaría su inaplicación. El compromiso se vincula con la participación, puesto que si los propios trabajadores o sus representantes fueron escuchados y participaron en la determinación del sistema, es más probable que sea aceptado.<sup>37</sup>

### b) Naturaleza de la Controversia.

Para el profesor **GIL Y GIL**, órganos arbitrales podrían conocer algunas controversias, como las relativas al disfrute de las vacaciones, la clasificación profesional o la adaptación del horario de trabajo por razones de conciliación de la vida familiar y laboral, pero no cuestiones tan importantes como los despidos o las sanciones disciplinarias. Por tanto, los acuerdos deberían enunciar de forma positiva los conflictos individuales de que conocerán o, de forma negativa, los que están excluidos.<sup>38</sup>

La posibilidad de arbitrar internamente una controversia de acuerdo con su naturaleza debe ser meticulosamente analizado por la organización empresarial y dependerá de variables circunstanciales según cada empresa,

35 No obstante lo anterior, existen posiciones que empiezan a cuestionar una aplicación inflexible de este plano. Por un lado, **RODRIGUEZ-PÍÑERO Y BRAVO-FERRER** señala que existe un margen de disponibilidad del derecho, una vez ingresado en el patrimonio del trabajador, que no se considera una renuncia propiamente, en el tanto y en el cuanto exista una contrapartida, como en la transacción, cuya legitimidad, en palabras del autor, no se cuestiona. En opinión de **PERALES VISCASILLAS**, que un derecho sea considerado irrenunciable implica que el ordenamiento jurídico no permite que se haga una dejación del mismo, es decir que la parte desista de éste. Pero esta imposibilidad, que se enlaza con el derecho y su contenido material, nada tiene que ver con la arbitrabilidad del derecho.

36 Voto 2012-000395. Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia. San José, a las nueve horas cincuenta y cinco minutos del veintisiete de abril de dos mil doce.

37 **CASTILLEJO DE ARIAS**, O. Óp. Cit. P. 116.

38 **GIL Y GIL**, J. Óp. Cit. P. 142-143.

seleccionándose así los conflictos individuales que contengan elementos no estrictamente jurídicos, en mayor grado relacionados con las necesidades productivas y organizativas de las empresas<sup>39</sup>, o incluyéndose el ámbito sancionatorio empresarial, como muestra de una mayor democratización del centro de trabajo.

Incluso, podría pensarse en una implementación paulatina, en la que se inicie con el arbitraje de ciertas controversias y su esfera se vaya aumentando conforme a su aceptación y éxito en la empresa, o que se disminuya en caso efectos negativos o contraproducentes.

No se puede dejar de lado que, aunado a la imposibilidad de arbitrar aspectos indisponibles e irrenunciables de los trabajadores, deberá tenerse un proceder cauteloso cuando se trata de materias vinculadas a los elementos esenciales del contrato de trabajo cuya alteración podría implicar una afectación irregular –e ilegal– al trabajador o aquellas relacionadas con posibles discriminaciones, u hostigamiento sexual.

### c) Informalidad.

Ya bien lo describe la Recomendación 130 de Organización Internacional del Trabajo, al indicar que el procedimiento que se acoja en la empresa para la resolución de conflictos debería ser sencillo y rápido. La naturaleza propia del arbitraje que lo hace un mecanismo no formal, tanto en su forma contractual como procedimental, se adecúa de manera casi perfecta al instrumento internacional.

No obstante, teniendo en cuenta que se desenvuelve en la rama del Derecho del Trabajo, deben realizarse algunas acotaciones.

#### i. Informalidad en la Forma Contractual.

La regulación de un procedimiento de arbitraje empresarial interno exige el señalamiento de los conflictos arbitrables, sea de forma expresa o en referencia a otro instrumento de la empresa.

Se garantizan así los principios de Buena Fe y Seguridad Jurídica, regentes de toda relación jurídica y especialmente la laboral, mediante el apropiado traslado de información relevante al empleado, que le permitirá conocer a fondo sus posibilidades de actuación.

#### ii. Informalidad en el Procedimiento.

Tal y como indica **CORDÓN MORENO**, en ausencia de normas legales y formalismos, lo importante es la justicia material.<sup>40</sup> Como todo procedimiento, el principio de contradictorio y el de igualdad entre las partes deberán ser respetados. Así lo imponen los más altos valores constitucionales y la propia Ley 7727.

Por ello deben tomarse en cuenta determinados principios de la materia procesal laboral, que permitirán que el resultado final del procedimiento sea el más adecuado para el caso que se trate, tales como cargas probatorias, inversión de las mismas y la valoración probatoria, ya que aún cuando no se trata de un proceso formal, las posiciones de las partes involucradas no se equiparan en ningún momento y no pueden ser excluidas sin causarle un perjuicio a la parte en desventaja, el trabajador.

Aunado a lo anterior, precisa **GIL Y GIL** que el procedimiento de arbitraje mediante distintas formulaciones, puede integrar principios de oralidad, inmediación, celeridad, contradicción y defensa, que son un asunto de las garantías que proceden del derecho a la tutela judicial efectiva. Estos principios desempeñarían un papel importante, pues sirven como criterio para llenar lagunas, para esclarecer los aspectos que adolezcan de claridad, o para orientar la actuación de los órganos arbitrales.<sup>41</sup>

#### d) Conformación del Órgano de Arbitraje.

He acá una de las cuestiones de mayor trascendencia, puesto que la integración del órgano director del procedimiento debe representar imparcialidad y objetividad. De lo contrario, el sistema en sí carecería de fundamento.

39 *Ibidem*. P. 153.

40 **CORDÓN MORENO, F.** *Óp. Cit.* P. 37.

41 **GIL Y GIL, J.** *Óp. Cit.* P. 147.

Por cuestiones de practicidad, agilidad y economía, la empresa no puede ni debe cargar con la obligación de nombrar árbitros externos para cada conflicto que se presente en su interior. De ahí la importancia en que la elección de árbitros internos sea fruto de un ejercicio de participación de los trabajadores y la empresa, y que culmine con la conformación de un órgano de arbitraje que represente un equilibrio en los intereses empresariales y los de la fuerza laboral.

Esta participación, como bien promueve **CASTILLEJO DE ARIAS**, le da legitimidad al sistema y compromete a los actores en su aplicación.<sup>42</sup>

#### e) Impugnación de la Decisión.

Por último, debe hacerse una necesaria referencia a la posibilidad de existencia de una instancia superior que revise y en caso de ser necesario revoque el resultado del procedimiento.

Tratándose de un procedimiento interno y menos estricto, y encontrándose las partes en una posición de libertad para determinar sus etapas, quedará a la voluntad de estas establecer la posibilidad de una doble instancia. No obstante, debe recordarse que la misma debería responder a criterios de antiformalismo, sencillez y rapidez, acordes a la naturaleza del proceso que se promueve en este escrito.

### 5. COMENTARIOS FINALES.

El arbitraje es un mecanismo de resolución de conflictos cuyas vertientes han sido poco exploradas en Costa Rica. Si bien la Ley 7727 es aplicable con rigor a cuestiones arbitrales con un grado de formalidad alto, lo cierto es que sus principios pueden ser aplicables a otras ramas del ordenamiento jurídico facilitando la aplicación del arbitraje (y sus otros dos mecanismos la conciliación y la mediación) logrando de forma ulterior una mejor gestión de conflictos y sobre todo fuera del ámbito judicial.

La rama laboral sobre todo, puede verse ampliamente favorecida por la aparición de este tipo de procedimientos que permitan la gestión interna de los conflictos surgidos por la interacción propia de las relaciones humanas y laborales.

El beneficio obtenido puede darse tanto para los empleados, como bien se exploró en el apartado sobre satisfacción laboral y justicia organizacional, así como para las propias empresas, que a raíz de la satisfacción de sus trabajadores obtendrán un recurso humano con mayor motivación y afinidad a su empresa, y por ende una mayor productividad y disminución de la rotación de los mismos. Esto sin hablar del ahorro de costos que ambas partes obtendrán gracias a la inexistencia del conflicto judicial.

Asimismo, la búsqueda de alternativas distintas a la judicialización de conflictos es siempre bienvenida, tanto por los sujetos privados como por la Administración de Justicia, que debería verse impactada con una disminución en la entrada de casos laborales en sus juzgados especializados.

### BIBLIOGRAFÍA

- ABRAJAN CASTRO, M.; CONTRERAS PADILLA, J.; MONTOYA RAMÍREZ, S. "Grado de Satisfacción Laboral y Condiciones De Trabajo: Una Exploración Cualitativa." Revista Enseñanza E Investigación En Psicología. Vol. 14, No. 1, P. 105-118. Enero-Junio, 2009.
- AHARON, T.; YAKI, B.; LIOR, O.; GAL K. "Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 27, No. 1, p. 67-72. 2011.
- CASTILLEJO DE ARIAS, O. Resolución de Conflictos Laborales por Métodos Alternativos. Buenos Aires, Argentina: Editorial Astrea. 2003.
- CORDÓN MORENO, F. El Arbitraje en el Derecho Español: Interno e Internacional. Pamplona: Editorial Aranzadi, 1995.
- CRUZ VILLALÓN, J. "Por el Ensanchamiento de la Mediación y el Arbitraje en los Conflictos Laborales". Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social. No.70, 2003. P. 11-19.

42 CASTILLEJO DE ARIAS, O. Op. Cit. P. 115.

- ESCUDERO, J.F., FRIGOLA J. y CORBELLA T. El Principio de Buena Fe en el Contrato de Trabajo. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A. 1996.
- FERRIS, G.; ROSEN, S.; BARNUM D. Handbook of Human Resource Management. Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers, 1995.
- FLORES ROBAINA, N. Calidad de Vida Laboral en el Empleo Protegido. Madrid, Consejo Económico y Social. 2008.
- LAWLER, E. The Ultimate Advantage. Creating the High-Involvement Organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1992.
- LÓPEZ-GUZMÁN, T.; SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. NASCIMENTO JESUS, M. "La satisfacción laboral como valor intangible de los recursos humanos". Revista Teoría y Praxis. N°. 7, P. 35-53. 2010.
- MANRIQUE DE LARA, P., CAAMAÑO BRITO, G. "Combatiendo la Alienación del Empleado en el Trabajo: ¿Qué Papel Puede Jugar la Justicia Organizativa?" Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 17, No 2, 161 – 171. Mayo - Agosto 2011.
- MARTÍNEZ RIQUELME, J.; MUNDUATE JACA, L. Conflicto y Negociación. Salamanca: Eudema Psicología. 1994.
- OMAR, A. "Liderazgo Transformador y Satisfacción Laboral: El Rol de la Confianza en el Supervisor.". Revista Liberabit. Vol. 17, No. 2, P. 129-137. 2011.
- PATLÁN-PÉREZ, J., MARTÍNEZ TORRES, E., HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ R. "El Clima y la Justicia Organizacional y su efecto en la Satisfacción Laboral." Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 5 No. 5, 1-20. 2012.
- PERALES VISCASILLAS, P. Arbitralidad y Convenio Arbitral. Ley 60/2003 y Derecho Societario. Navarra: Ed. Thomson Aranzadi. 2005.
- RODRIGUEZ-PIÑERO Y BRAVO-FERRER, M. "Indisponibilidad de los Derechos y Conciliación en las Relaciones Laborales". Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social. No.70, 2003. P 23-42.
- TOPA G.; PALACÍ F. y MORALES J. "Efecto Moderador de la Identificación Grupal en las Relaciones entre la Justicia Organizacional y el Cansancio Emocional de los Empleados". Acción Psicológica. Vol. 4, No. 1, 37-46. Enero 2006.
- VV.AA. Psicología del Trabajo. 2 ed. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales: España. 2006.
- Voto 2009-000347. Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia. San José, a las nueve horas cuarenta minutos del seis de mayo de dos mil nueve.
- Voto 2012-000395. Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia. San José, a las nueve horas cincuenta y cinco minutos del veintisiete de abril de dos mil doce.
- Constitución Política de la República de Costa Rica.
- Ley sobre resolución alterna de conflictos y promoción de la paz social.
- Código de Trabajo
- Recomendación 130. Organización Internacional del Trabajo.