



# **TRABAJO DE FIN DE MÁSTER EN MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**“CONFLICTIVIDAD EN LA EMPRESA”**

**AUTOR:**

**D. DAVID SIERRA RODRÍGUEZ**

**TUTOR ACADÉMICO:**

**D.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> ARÁNZAZU MORETÓN TOQUERO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN (SEGOVIA)**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**FECHA DE ENTREGA: FEBRERO 2021**

## **RESUMEN**

Los conflictos en la empresa pueden entorpecer el correcto funcionamiento de estas organizaciones, afectando notablemente a su rentabilidad económica y generando grandes costes, tanto económicos como emocionales, dentro de ellas.

Prevenir y solucionar adecuadamente estos conflictos puede reducir las consecuencias negativas de los mismos. En este trabajo se trata de abordar las distintas tipologías de conflicto que pueden darse en el ámbito empresarial y de analizar los distintos métodos y formas de gestión de los conflictos dentro de las empresas, prestando una especial atención a los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (ADR).

### **Palabras clave:**

Conflicto, conflictividad, empresa, organización, ADR, Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, MASC, empresa familiar, protocolo familiar, clima laboral, mediación, arbitraje

## **ABSTRACT**

Inside conflict in companies can disturb their well-functioning, notably impacting their rentability and causing major losses, both in an economical and an emotional sense.

The right prevention and solving of these problems can reduce their negative consequences. This study tries to address the different kinds of dispute found in the work environment and analyze the diverse methods and ways to handle said conflicts inside companies, paying special attention to Alternative Dispute Resolution methods (ADR).

### **Keywords:**

Conflict, company, organization, ADR, Alternative Dispute Resolution, family business. Family agreement, work environment, work climate, mediation, arbitration

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....</b>	<b>8</b>
<b>3. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....</b>	<b>12</b>
<b>4. GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. CONFLICTOS EN LA EMPRESA .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA</b>	
19	
<b>4.2.1. Mediación en la empresa .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.2. Arbitraje en la empresa .....</b>	<b>28</b>
<b>5. CONFLICTOS HORIZONTALES EN LA EMPRESA Y EL CLIMA LABORAL.....</b>	<b>33</b>
<b>5.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS AL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>33</b>
<b>5.2. CONCEPTO DE CLIMA LABORAL .....</b>	<b>34</b>
<b>5.3. IMPORTANCIA DE LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS HORIZONTALES EN LA EMPRESA.....</b>	<b>36</b>
<b>5.4. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>39</b>
<b>5.5. ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL .....</b>	<b>43</b>

<b>6. ESTUDIO PARTICULAR DE LA CONFLICTIVIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>48</b>
<b>6.1. NATURALEZA Y CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>48</b>
<b>6.2. CONFLICTIVIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>	<b>52</b>
<b>6.3. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>56</b>
<b>6.3.1. El protocolo familiar .....</b>	<b>58</b>
<b>6.3.2. Mediación en la empresa familiar .....</b>	<b>64</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>70</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

Los conflictos en la empresa, si no se gestionan adecuadamente, pueden entorpecer el correcto funcionamiento de estas organizaciones afectando notablemente a su rentabilidad económica, disminuyendo la motivación y la productividad de los trabajadores y generando malestar dentro de la compañía. Los conflictos son inherentes a la naturaleza humana y a las relaciones sociales<sup>1</sup> y es frecuente su manifestación en cualquier grupo humano estable, como en los formados alrededor de una empresa.

La literatura académica ha centrado su interés en los conflictos de tipo vertical, es decir, aquellos de carácter sindical y laboral y en los conflictos en materia de consumo. Sin embargo, en las empresas se pueden manifestar conflictos en todas las interrelaciones personales llevadas a cabo en su seno, tanto a nivel interno como externo.

Los conflictos de características horizontales, protagonizados por empleados y compañeros de trabajo, aunque pueden pasar desapercibidos y resultar aparentemente inexistentes, derivan en las mismas consecuencias negativas si no se les presta la atención necesaria. Por ello, es necesario analizarlos y tratar de prevenirlos y resolverlos de manera rápida, global e integral<sup>2</sup>.

A lo largo del presente trabajo, se abordarán las distintas tipologías de conflicto que pueden darse en el ámbito empresarial y se analizarán distintas herramientas e instrumentos aplicados a la prevención y solución de conflictos surgidos en la empresa. Prestaré una especial atención a los métodos alternativos de resolución de conflictos (MASC o ADR) por su gran aceptación y éxito en la implantación dentro de las organizaciones y sus ventajas frente a la vía judicial.

También es objeto de estudio en este trabajo el clima laboral y su relación con la conflictividad horizontal en la empresa. Este tipo de conflictos, además de generar

---

<sup>1</sup> Rafaela Sayas Contreras, 'El Conflicto', Eunomía. Revista En Cultura de La Legalidad, 2015, 212-21, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5081381>>.

<sup>2</sup> Elena Baixauli Gallego, 'El Conflicto Empresarial' (Valencia: Tirant lo Blanch, 2010), p. 13-16, Accesible en: <[https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991007508479705774&context=L&vid=34BUC\\_UVA:VU1&lang=es&search\\_scope=MyInstitution&adaptor=LocalSearchEngine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,Elena Baixauli Gallego, El Conflicto Empresarial&offs](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991007508479705774&context=L&vid=34BUC_UVA:VU1&lang=es&search_scope=MyInstitution&adaptor=LocalSearchEngine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,Elena%20Baixauli%20Gallego,%20El%20Conflicto%20Empresarial&offs)>.

grandes costes económicos para las organizaciones (gasto de tiempo de resolución, pérdida en la calidad de las decisiones, pérdida y reestructuración de personal, etc.), pueden generar grandes costes emocionales para los empleados involucrados en ellos. En los casos más graves, los conflictos pueden desencadenar situaciones de acoso entre los compañeros (mobbing laboral) que producirán baja autoestima y cuadros de ansiedad o depresión para quién lo sufre<sup>3</sup>.

Por todo ello, analizaré el concepto del clima laboral y sus características y determinaré los métodos y estrategias para tratar de conseguir un clima laboral óptimo en la empresa.

Por último, prestaré una especial atención al caso particular de la empresa familiar. En este tipo de organizaciones, que se encuentran en la intersección de los sistemas familiar y empresarial, los conflictos cobran un mayor protagonismo debido a la alta intensidad de emociones, afectos y pasiones que gobierna las relaciones personales llevadas a cabo en su seno. En este trabajo abordaré la naturaleza de la empresa familiar, su conflictividad interna y analizaré dos de las herramientas más importantes y más utilizadas en la prevención y gestión de conflictos en este tipo compañías.

---

<sup>3</sup> Baixauli Gallego. 'El Conflicto Empresarial', op. cit., pp. 17-37

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La empresa es la institución central en la que se basa el funcionamiento de cualquier sistema socio-económico en el cual las personas satisfacen sus necesidades a través de la división del trabajo, la colaboración en la producción y el intercambio de bienes y servicios. Para que las personas convivientes en este tipo de sistema socio-económico puedan hacer compatible la especialización en el trabajo y la satisfacción de sus múltiples y diversas necesidades, las empresas existentes deben cumplir la función de producción de bienes y servicios para su posterior venta en el mercado<sup>4</sup>.

Las empresas generan beneficios sociales al hacer bien sus negocios, atendiendo las necesidades de sus clientes. Además, crean empleo, pagan impuestos que sustentan el sistema público y son capaces de mejorar de forma continua la eficiencia en la gestión de recursos gracias a la innovación y a la competencia entre ellas<sup>5</sup>.

Aunque el propósito principal de una empresa es la creación de riqueza mediante la oferta de productos y servicios que la sociedad demande o necesite, en la actualidad muchas de ellas intervienen en ámbitos que hasta ahora se habían considerado competencia exclusiva del sistema público. Algunos ejemplos de ello se pueden observar al encontrar empresas que ofrecen a sus trabajadores seguros sanitarios privados, ayudas a la educación, sistemas de pensiones privados o que incluyen en su agenda programas de acción social de gran relevancia para la sociedad.

Dada la importancia de estas organizaciones en nuestro actual sistema socio-económico, la literatura académica ha realizado grandes esfuerzos en estudiar su funcionamiento, su estructura y los problemas que pueden adolecer. En los últimos años, la visión tradicional mecanicista e instrumental que la economía había otorgado a la empresa y que la entendía como una “caja negra” que consume factores productivos y genera bienes y servicios ha evolucionado. Se comienza a comprender la complejidad de estas organizaciones y de las

---

<sup>4</sup> V. Salas Fumas, ‘La Economía de La Empresa’, in Fronteras Del Conocimiento (Madrid: Fundación BBVA, 2008), pp. 301–14, Accesible en: <<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-economia-de-la-empresa/>>.

<sup>5</sup> Cristina García-Orcoyen Tormo, ‘El Papel de La Empresa En La Sociedad’ (Fundación Entorno BCSD-España. consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible, 2013), pp. 4-5, Accesible en: <[http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/R02264\\_papel.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02264_papel.pdf)>.



múltiples interrelaciones personales que tienen lugar a su alrededor (relaciones con otras empresas, con clientes, entre sus empleados, etc.).

Algunos autores afirman que el funcionamiento de la empresa en su conjunto se entiende mejor si se contempla a los trabajadores y a las relaciones sociales que entre ellos se crean como parte de la misma. De esta forma, se han incorporado enfoques desde las disciplinas sociales como la psicología y la sociología, que entienden la empresa como una comunidad de personas<sup>6</sup>.

La estabilidad, persistencia y carácter rutinario de las relaciones sociales entre personas que colaboran alrededor del nexo común de una empresa puede acabar formando comunidades sociales. Las relaciones interpersonales dentro de estas comunidades están condicionadas por sentimientos y emociones, como ocurre en cualquier grupo humano estable.

Los conflictos son inherentes a la naturaleza humana y a las relaciones personales y las comunidades sociales formadas en torno a la empresa no suponen una excepción a ello<sup>7-8</sup>. Estos conflictos pueden entorpecer el correcto funcionamiento de las empresas, generando no sólo grandes costes económicos, sino afectando al nivel de motivación de los trabajadores, aumentando los niveles de estrés y/o produciendo cambios de personal innecesarios.

Estudios realizados al respecto han estimado que los conflictos pueden suponer pérdidas de decenas de miles de euros anuales para empresas de tamaño medio y muestran cómo estos costes se incrementan a medida que aumenta el tamaño de la organización<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Salas Fumas. 'La Economía de La Empresa' op. cit., pp. 301–14

<sup>7</sup> Paris Albert and Sonia., 'Naturaleza Humana y Conflicto: Un Estudio Desde La Filosofía Para La Paz', Eikasía: Revista de Filosofía, 50 (2013), 107–16, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6913216>>.

<sup>8</sup> Sayas Contreras. 'El Conflicto', op. cit., pp. 212–21

<sup>9</sup> Inter American Development Bank, 'El Costo de Los Conflictos En Las Empresas y El Uso de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos', 2011, p. 63, Accesible en: <[https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_iadb\\_primary\\_1033172&context=PC&vid=34B UC\\_UVA:VU1&lang=es&search\\_scope=MyInst\\_and\\_CI&adaptor=Primo Central&tab=Everything&query=any,contains,coste conflictos empresa&offset=0](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=cdi_iadb_primary_1033172&context=PC&vid=34B UC_UVA:VU1&lang=es&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Primo Central&tab=Everything&query=any,contains,coste conflictos empresa&offset=0)>.

Diagnosticar la aparición de estos conflictos de forma temprana puede evitar su cronificación y que se conviertan en problemas mayores y, con ello, disminuir sus consecuencias negativas.

Por todo ello, realizar un estudio de las tipologías de conflictos surgidos en la empresa y analizar métodos y herramientas que permitan prevenirlos y abordarlos de forma rápida, global e integral cobra un especial interés.

El trabajo se centrará en los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (ADR) que desde la Unión Europea se han apoyado ampliamente en las últimas dos décadas con el objetivo de establecer un espacio de libertad, seguridad y justicia en el que particulares y empresas no se vean impedidos de ejercitar sus derechos por la incompatibilidad o complejidad de los sistemas legislativos y administrativos de los Estados miembros.

El mobbing empresarial y sus gravísimas consecuencias, han dado lugar en los últimos años a un gran número de investigaciones sobre el acoso y los conflictos horizontales (protagonizados entre los empleados de una organización) manifestados en las compañías<sup>10</sup>.

Existe una afectación bidireccional entre el clima laboral y la conflictividad horizontal de una empresa. Una conflictividad elevada entre los miembros de una comunidad laboral terminará deteriorando el ambiente de trabajo y creando un clima laboral negativo. Asimismo, un clima laboral tóxico y viciado favorecerá el surgimiento de conflictos entre los trabajadores de una organización.

La importancia de este tipo de conflictividad y su íntima relación con el clima laboral de una empresa motiva el estudio particular realizado en este trabajo sobre la naturaleza del clima laboral y los métodos existentes para su mejora.

Las empresas familiares son un elemento dinamizador de la economía, constituyendo uno de los principales motores de desarrollo económico y regional y proporcionando una gran cantidad de empleo (en la Unión Europea más del 70% de los empleos provienen de empresas familiares). Para el caso de España, este tipo de organizaciones suponen el 80%

---

<sup>10</sup> María Concepción Verona Martel and Raquel Santana Mateo, 'El Mobbing: Un Problema Ético En La Gestión de Empresas', *Ciencia y Sociedad*, 37.4 (2012), 407–34, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7415858>>.

del total de empresas y representan aproximadamente el 70% del Producto Interior Bruto (PIB) del país<sup>11</sup>.

Sin embargo, la mayoría de las empresas familiares no sobreviven al corto o medio plazo y sólo entre el 10% y el 15% consiguen llegar a la tercera generación<sup>12</sup>. Este corto ciclo de vida viene determinado por la alta conflictividad interna que padece este tipo de organizaciones debido a la complejidad que supone juntar en la misma institución sistemas tan dispares como la familia y la empresa.

Además, los conflictos surgidos en este tipo de organizaciones pueden resultar tan destructivos para la empresa y sus resultados económicos como para la familia y sus relaciones personales. No establecer sistemas eficientes de control, planificación y prevención puede conllevar a trasladar conflictos de ámbito familiar a la empresa y viceversa.

La gran relevancia de las empresas familiares en la sociedad actual y el gran protagonismo que cobran los conflictos en este tipo de organizaciones motiva el análisis realizado en este trabajo sobre la conflictividad y los métodos de prevención y gestión de conflictos implementados en estas compañías.

---

<sup>11</sup> Nuria Susana Lasheras Mayoral, 'Mediación En Empresa Familiar : Más Allá Del Protocolo Familiar Mediation in Family Businesses : Beyond the Family Protocol', 7.1 (2014), 60–69, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5078733>>.

<sup>12</sup> Sergio Rodríguez Clariana, 'Empresas Familiares. Por Qué NO Suelen Llegar a La Tercera Generación', Economía Aragonesa, 67 (2019), 93–105, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6901092>>.

### 3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

En el presente trabajo se abordará, a través de distintos enfoques y estudios particulares, la conflictividad en las empresas y se analizarán los métodos y herramientas de prevención y gestión de conflictos implantados en ellas. Se prestará especial atención a los ADR o Métodos de Resolución Alternativa de Conflictos por su gran aceptación y éxito en la implantación dentro de las organizaciones y sus ventajas frente a la vía judicial.

Se plantean los siguientes objetivos específicos a desarrollar:

- Realizar un análisis de los conflictos surgidos en la empresa e identificar los más usuales en este tipo de organizaciones.
- Analizar los principales ADR implantados en las empresas (mediación y arbitraje), detallando sus características principales y ventajas e inconvenientes frente a otros métodos de resolución o gestión de conflictos.
- Estudiar el concepto de clima laboral y su relación con la conflictividad horizontal en la empresa.
- Determinar las mejores estrategias para el diagnóstico y la mejora del clima laboral en una empresa.
- Analizar las particularidades de la empresa familiar respecto al resto de compañías
- Determinar las principales causas de la conflictividad interna en las empresas familiares.
- Estudiar los métodos de prevención y gestión de conflictos más empleados en las empresas familiares: el protocolo familiar y la mediación.

## 4. GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA

### 4.1. CONFLICTOS EN LA EMPRESA

El conflicto en la empresa es una situación en la que dos o más partes (que pueden ser individuos, grupos, organizaciones, etc.) se enfrentan entre sí, bien porque persiguen objetivos opuestos e incompatibles, o bien porque persiguen simultáneamente y competitivamente el mismo objetivo.

Para que una situación sea considerable como un conflicto, Boada i Grau determina que, de forma general, debe existir interacción entre dos o más participantes, conductas subjetivamente incompatibles y utilización directa o indirecta del poder<sup>13</sup>.

Además, los conflictos pueden generar entre las partes estados emocionales de hostilidad y tensión y el desarrollo de conductas de rechazo, enemistad o incluso violencia. Estas partes, considerarán los objetivos que esperan conseguir como completamente incompatibles y las percepciones sesgadas no les permitirán observar las posibles compatibilidades. En ocasiones, ello conlleva a que se creen situaciones de conflicto que se encuentran basadas en percepciones subjetivas de incompatibilidad y no en incompatibilidades o antagonismos reales u objetivos.

Los conflictos en la empresa pueden derivarse del exterior de la misma (en la relación entre empresa y cliente, entre la empresa y sus proveedores, en la relación con otras empresas, etc.) o de su interior (en la relación entre compañeros de trabajo, entre superiores y subordinados, con los sindicatos, etc.). De esta forma, se pueden clasificar los conflictos que tienen lugar en una empresa en los siguientes tipos:

- **Conflictos intragrupal.** Son de carácter interno a un grupo y se darán frecuentemente entre los empleados de un mismo departamento, entre los

---

<sup>13</sup> Joan Boada i Grau and Carme Gil i Ripoll, 'El Conflicto: Aspectos Generales', in *Solución de Los Conflictos En Empresas y Organizaciones* (Pirámide, 2009), pp. 27-42. Accesible en Biblioteca de Comercio de la Universidad de Valladolid (UVa)

miembros de una familia empresaria, entre las personas que se encuentran realizando un mismo proyecto, etc.

- **Conflictos intergrupales.** Son de carácter externo e involucran a dos grupos claramente diferenciados. Estos se darán frecuentemente entre la empresa y sus competidoras, entre distintos departamentos, entre la empresa y sus clientes, proveedores y/o acreedores, etc.

Una vez surgido el conflicto, se encuentre implantado o no un mecanismo de resolución dentro de la empresa, las personas involucradas en el mismo harán lo que puedan para intentar manejarlo. Thomas W. Kenneth y Ralph H. Kilmann propusieron en 1974 un modelo basado en dos dimensiones básicas (eje horizontal-nivel de cooperación o satisfacción de los intereses ajenos y eje vertical-nivel de asertividad o de satisfacción de los intereses propios) del que se pueden extraer los cinco estilos existentes para afrontar un conflicto. Este modelo, mostrado en la Figura 4.1, ha sido ampliamente utilizado por la literatura académica.

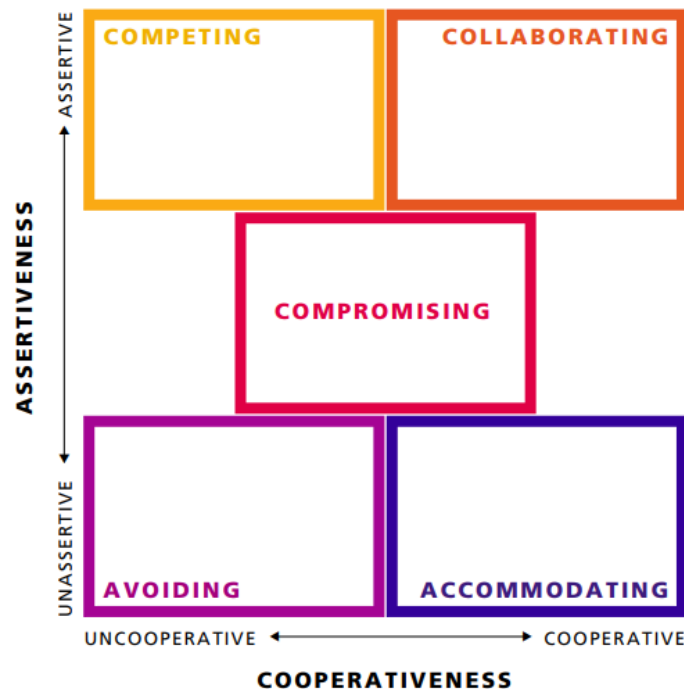


Figura 4.1. Modelo bidimensional de comportamiento en la gestión de conflictos. Recuperado de Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann, *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* (2008)

De este modelo se desprenden, por las distintas combinaciones entre los niveles de cooperación/asertividad, cinco estilos de afrontar un conflicto por las personas involucradas en él:

- **Evitación.** Bajo Asertivo – Bajo Colaborador. Las personas que utilizan este estilo suelen pensar que ignorar el problema lo acabará haciendo desaparecer.
- **Acomodación.** Bajo Asertivo – Alto Cooperador. Las personas que utilizan este estilo ponen la satisfacción de los intereses ajenos por encima de los propios, tratando de “darle el gusto” a los demás y, en ocasiones, acabar perdiendo el autorespeto.
- **Colaboración.** Alto Asertivo – Alto Cooperador. Interesa en gran medida tanto la satisfacción propia como la ajena y se piensa que la mejor estrategia es buscar conjuntamente la mejor solución posible.
- **Compromiso.** Medio Asertivo – Medio Cooperador. Las personas que utilizan este estilo de afrontar conflictos están dispuestas a ceder en algunos términos si la otra parte cede en algunos de los suyos.
- **Competición.** Alto Asertivo – Bajo Cooperador. Las personas que utilizan este estilo tenderán a defender sus propias posiciones e intereses tratando de “ganar” a la otra parte.

Entre estos cinco estilos de afrontar conflictos, parece claro que el más interesante es el estilo colaborativo. Este estilo permite crear una solución de forma conjunta que satisfaga a las dos partes por igual, siguiendo la estrategia ganar-ganar (en inglés, Win-Win). Sin embargo, no siempre las personas involucradas en un conflicto adoptan este estilo o tipo de comportamiento y en esos casos es necesario diagnosticar de forma rápida la controversia y gestionarla y solucionarla de forma eficaz.

Conocer el ciclo de vida tipo de los conflictos facilita la tarea de diagnóstico de los mismos y permite proponer una estrategia de resolución adecuada a cada situación. De forma general, los conflictos evolucionan a través de las siguientes etapas<sup>14</sup>:

---

<sup>14</sup> Rosa Pérez Martell, 'Un Programa de Prevención y Solución de Conflictos En La Empresa', ed. by Tirant lo Blanch (Valencia, 2012), pp. 29-35, Accesible en: <[https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991007612779705774&context=L&vid=34BUC\\_UVA:VU1&lang=es&search\\_scope=MyInstitution&adaptor=Local](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991007612779705774&context=L&vid=34BUC_UVA:VU1&lang=es&search_scope=MyInstitution&adaptor=Local)> Search

1. **Escalada.** En esta etapa el conflicto expande su amplitud e intensidad y alcanza su punto álgido.
2. **Estancamiento.** En esta etapa el conflicto se estabiliza y, en ocasiones, las partes comienzan a cuestionarse el coste/beneficio de mantener el conflicto. A esta fase puede llegarse por diferentes causas: fracaso en las técnicas competitivas, agotamiento de recursos (materiales y/o emocionales), pérdida de soporte social, costes inasumibles, etc. Esta fase es de gran importancia, puesto que, dependiendo de cómo se gestione puede suponer el paso previo a la desescalada o simplemente una pausa para continuar posteriormente escalando.
3. **Desescalada.** Esta etapa consiste en el proceso inverso a la escalada del conflicto. Suele comenzar con un rechazo menos frontal de las partes hacia la exploración de las posibilidades de resolución del conflicto. Si se gestiona correctamente puede revertir la destructividad de la controversia, pero en caso contrario, pueden producirse regresiones y pasos hacia atrás.

Entender la dinámica de los conflictos, las características de cada una de las fases o etapas y diagnosticar el estilo de afrontar el problema de cada una de las partes puede servir de mucha ayuda a la persona encargada de facilitar la resolución del conflicto a la hora de conseguir su objetivo. Sin embargo, cada controversia surgida en el seno de una empresa supondrá una situación diferente a la anterior y tendrá características muy diferentes, que serán necesario tener muy en cuenta.

En la línea de Pérez Martell, Baixauli propone una pequeña tabla que permite conocer en qué nivel de intensidad se encuentra un conflicto en su etapa de escalada. Abordar el conflicto en su etapa temprana y cuando esta intensidad no ha alcanzado un alto nivel facilitará la resolución y permitirá reducir sus efectos negativos<sup>15</sup>.

NIVEL	OBJETIVOS	LENGUAJE	SENTIMIENTOS
<b>UN PROBLEMA A RESOLVER</b>	Resolver un problema	Claro, específico y ligado al aquí y ahora	Enfoque positivo, algo de frustración por la situación de incomunicación

---

Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,rosa perez martell un programa de prevención&offset=0>.

<sup>15</sup> Baixauli Gallego. 'El Conflicto Empresarial', op. cit., pp. 26



<b>UN DESACUERDO</b>	Protegerse a uno mismo	General, amplio; se usan ejemplos específicos	Cautela, Hostilidad sutil, Planteamiento estratégico
<b>UNA CONFRONTACIÓN</b>	Ganar, usar poder e influencia para crear cambios	Distorsión. Pensamiento en “blanco o negro”	Impaciencia, Formación de aliados, ataques personales
<b>ATAQUE Y/O FUGA</b>	Castigar, remover o aislar a la otra parte	Ideológico: se alude a principios y derechos eternos	Total autoconvencimiento de la justicia propia y de la maldad ajena
<b>CONFRONTACIÓN MORTAL</b>	Destruir totalmente al designado como enemigo	Causas eternas: el bien contra el mal	No hay más alternativas que destruir al enemigo

*Tabla 4.1. Niveles de intensidad en la escalada de un conflicto en las organizaciones. Recuperado de Elena Baixauli Gallego, El Conflicto Empresarial (Valencia: Tirant lo Blanch, 2010).*

Para dimensionar la importancia de los conflictos en las empresas y organizaciones se han realizado multitud de estudios e informes. Estos informes, por norma general, realizan encuestas sistemáticas y estructuradas a distintas empresas con el fin de poder realizar un análisis estadístico de la conflictividad empresarial.

El *Inter American Development Bank* realizó en 2011 un proyecto ambicioso en este sentido durante el cual encuestó a 675 empresarios de nueve países de América Latina. La muestra en cada uno de los países se compuso por 75 empresas, de las cuales 25 eran grandes empresas, 25 empresas medianas y 25 empresas pequeñas con el fin de incluir a la totalidad del espectro empresarial<sup>16</sup>. Se utilizará este estudio como fuente estadística principal por considerar que refleja de forma bastante completa la realidad de la conflictividad empresarial en distintos tipos de organizaciones.

Uno de sus principales objetivos de este estudio fue valorar el volumen de conflictividad empresarial que cada una de las empresas encuestadas asumía haber sufrido en su seno, fueran de la tipología que fueran. De esta forma, se pidió a cada uno de los encuestados que indicara la cantidad de conflictos que se habían manifestado en su empresa durante

<sup>16</sup> Inter American Development Bank. ‘El Costo de Los Conflictos En Las Empresas y El Uso de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos’, op. cit., pp. 63

el último año, ubicando la respuesta en distintas franjas numéricas. En la *Figura 4.2* se muestran los resultados de esta pregunta.



*Figura 4.2. Cantidad de conflictos en la empresa en un año. Recuperado de Inter American Development Bank, 'El costo de los conflictos en las empresas y el uso de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos' (2011)*

De la figura anterior destaca que sólo el 5,3% de los encuestados afirmó no haber tenido conflicto alguno durante el año anterior al estudio. Este dato es de especial importancia por la metodología utilizada en la encuesta, en la que los encuestados son los empresarios, dueños y/o CEOs de las organizaciones incluidas dentro de la muestra. Cabe suponer que estas personas, por su alto nivel en el organigrama de la empresa, desconozcan muchos de los conflictos surgidos durante el desarrollo de la actividad empresarial diaria.

Además, los conflictos de carácter horizontal (protagonizados entre compañeros de trabajo) suelen pasar desapercibidos y se les otorga una menor importancia (aunque sus efectos negativos son equivalentes a los de carácter vertical). Esto se refleja en la *Figura 4.3* en la que se muestran los resultados de la encuesta de *Inter American Development Bank* a la pregunta sobre los tipos de conflictos más frecuentes. En las respuestas a esta pregunta los conflictos horizontales pasaron completamente inadvertidos para los empresarios encuestados. Ello contrasta con la opinión de Pinilla Gracia, experta en gestión de conflictos organizacionales, que destaca que los conflictos de carácter horizontal suponen alrededor del 40% del total de los conflictos en una empresa.

Aun con todo ello, sólo un pequeño porcentaje de los empresarios afirmó no haber sufrido ningún conflicto dentro de la organización, por lo que se puede deducir que el volumen real de conflictividad empresarial en la muestra analizada es considerablemente mayor al que reflejan los resultados.

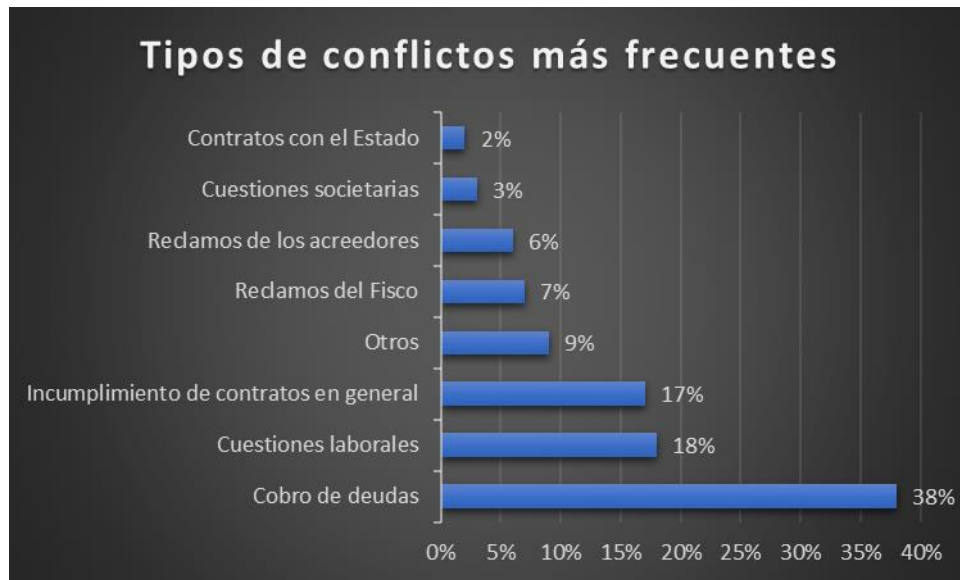


Figura 4.3. Tipos de conflictos más frecuentes. Recuperado de Inter American Development Bank, ‘El costo de los conflictos en las empresas y el uso de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos’ (2011)

## 4.2. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA

Dado el impacto de los conflictos en las organizaciones explicado en líneas anteriores, en este apartado del trabajo se tratará de abordar la utilización de programas de prevención y solución de conflictos que surgen en las empresas basados en ADR (Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos).

Algunas de las ventajas de la utilización de un programa de este tipo en una empresa se muestran a continuación<sup>17</sup>:

- **Resolver conflictos dentro de una empresa tiene una función económica.**  
Como se ha explicado anteriormente, los conflictos interrumpen el correcto

<sup>17</sup> Pérez Martell. ‘Un Programa de Prevención y Solución de Conflictos En La Empresa’, op.cit., pp. 13-27

funcionamiento de las empresas u organizaciones afectando notablemente a la rentabilidad de las mismas. Contar con un programa de prevención y solución de conflictos reducirán los costes asociados al surgimiento de conflictos.

- **Rapidez.** Basar el programa de prevención y solución de conflictos en los ADR permitirá resolver las controversias con mayor rapidez. Las empresas y su actividad dentro del mercado necesitan solucionar los conflictos que puedan surgir en su seno de forma rápida para no paralizar su funcionamiento.
- **Mantenimiento de las relaciones entre las partes.** Los ADR permiten, en la mayoría de los casos, resolver una controversia sin destruir las relaciones entre las partes como en el caso de la vía judicial. Esto resulta de especial interés dentro del ámbito empresarial, en el que pueden surgir multitud de conflictos entre partes que desean mantener su relación comercial (dos empresas con contratos bidireccionales, entre empleador y empleado, etc.)
- **Valor de la prevención.** Implantar un programa no sólo de solución de conflictos si no que preste atención en la prevención de los mismos ayudará a disminuir las consecuencias negativas de las controversias surgidas en la empresa.
- **Especialidad del árbitro o mediador.** Utilizar estos ADR permite que la persona al cargo de los mismos sea un especialista en la materia a resolver además de conocedor del procedimiento a aplicar, ello permitirá mayores garantías a la hora de resolver el conflicto.
- **Discreción.** La aplicación de los ADR en la resolución de un conflicto en el ámbito de la empresa permite evitar la publicidad inherente al proceso judicial. La discreción en el mundo de los negocios es un valor de gran importancia puesto que publicitar cuestiones embarazosas (sobre el personal, clientes, proveedores, accionistas, etc.) puede dañar irremediabilmente la reputación de la empresa.
- **Eficacia.** Con la implantación de un programa de estas características se consiguen resolver los conflictos de forma rápida y con soluciones adaptadas a cada situación específica. Además, como las partes han sido partícipes de la elaboración de dicha solución, se reducirá el incumplimiento de lo pactado. Por

último, cabe destacar que tanto el acuerdo de mediación como el laudo arbitral son vinculantes (art. 43 Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de Arbitraje y art. 23 y 25 Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles)

- **Flexibilidad.** Aunque los procedimientos de los ADR se encuentran establecidos en sus bases, se trata de métodos flexibles y que permiten adaptarse a las partes en conflicto y a cada situación en particular.

Disponer de un programa de prevención y solución de conflictos en la empresa basado en los ADR permitirá disfrutar de todas estas ventajas frente a la exclusiva utilización de la vía judicial o, en algunos casos, ignorando los conflictos manifestados en su seno. Con ello no se pretende excluir al proceso judicial como medio de solución de conflictos, tanto la vía judicial como la extrajudicial son necesarias y complementarias, y se deberá utilizar cada una de ellas según la situación lo requiera.

No abordar y resolver los conflictos acaecidos en la empresa puede conllevar consecuencias negativas que repercutirán notablemente en el rendimiento económico de la empresa. Algunas de estas consecuencias, que pueden ser evitadas con la implementación de un programa de prevención y solución de conflictos, son las siguientes<sup>18</sup>:

- **En conflictos con los clientes.** No resolver los conflictos entre la empresa y sus propios clientes puede producir que los segundos elijan para satisfacer sus servicios a compañías de la competencia, que se reduzca su satisfacción con el servicio ofrecido y/o que se expongan las quejas y opiniones negativas a través de distintos canales, lo que empeorará la reputación y la marca de la empresa (actualmente este punto cobra una especial importancia debido a la repercusión que las redes sociales y las valoraciones en las plataformas de venta online están adquiriendo)
- **En conflictos con/entre trabajadores.** No atender adecuadamente los conflictos con/entre empleados empeorará la satisfacción laboral y el clima laboral, que, a su vez, provocará mayor rotación de empleados en la empresa, reducción de la

---

<sup>18</sup> Pérez Martell. 'Un Programa de Prevención y Solución de Conflictos En La Empresa', op.cit., pp. 37-44

productividad de los empleados, aumentará la necesidad de supervisión de los mismos e incrementará las probabilidades de comportamientos pasivos, de absentismo y de bajas por enfermedad.

- **En conflictos con otras empresas.** No gestionar correctamente los conflictos surgidos con otras empresas romperá las alianzas, compromisos y lazos comerciales establecidos con ellas. Ello redundará en la reducción de la productividad, posibles problemas en la calidad de los bienes y/o servicios, retrasos en las entregas pactadas, etc.

La comunidad empresarial ha comenzado a darse cuenta de las ventajas que la implantación de un programa de este tipo conlleva. Así, cada vez son más las empresas que incorporan en sus organigramas a expertos en ADR, desarrollan políticas formales para identificar a los potenciales litigantes de forma temprana e incluyen en sus contratos cláusulas que comprometen a las partes a la resolución de los posibles conflictos futuros a través de la alguna vía extrajudicial.

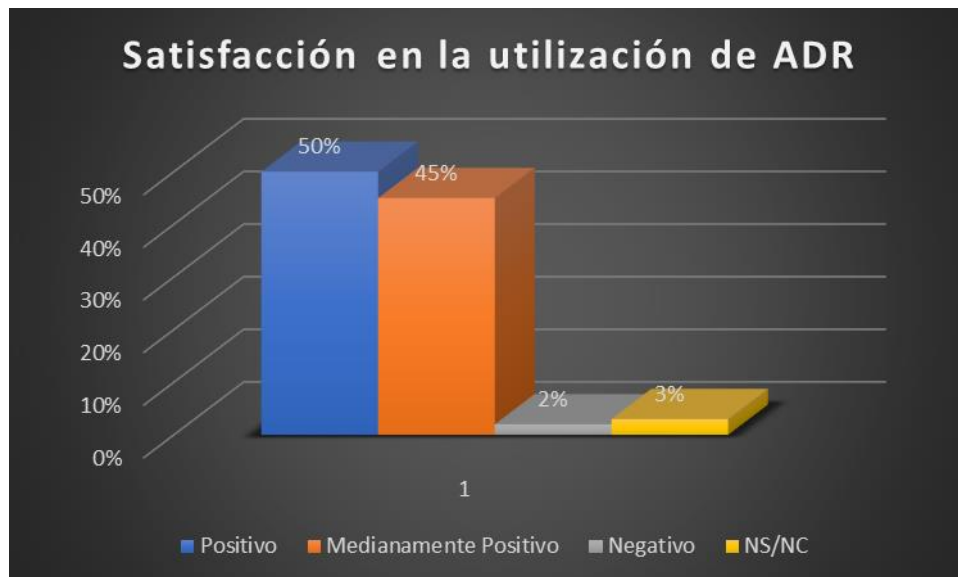
En el estudio realizado por el *Inter American Development Bank* en 2011 se determinó cuáles eran los mecanismos concretos más utilizados por las 675 empresas de América Latina a la hora de resolver los conflictos acaecidos en su seno.



Figura 4.4. Mecanismos más utilizados para la resolución de conflictos. Recuperado de *Inter American Development Bank*, 'El costo de los conflictos en las empresas y el uso de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos' (2011)

De los resultados de esta encuesta (mostrados en la *Figura 4.4*) se pueden extraer varias conclusiones: la negociación, elemento característico en la cultura empresarial, supone el principal medio de resolución de conflictos dentro del ámbito empresarial; las empresas prefieren evitar el estilo confrontativo, el estricto procedimiento y la lentitud de la vía judicial optando por otros medios de resolución de conflictos; y, la mediación es considerablemente más utilizada que el arbitraje.

Además, en este estudio se preguntó a los empresarios que habían utilizado algún ADR (Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos) en la resolución de conflictos dentro de la empresa por su nivel de satisfacción al respecto<sup>19</sup>. Los resultados obtenidos en la encuesta (*Figura 4.5*) resultan ampliamente esperanzadores.



*Figura 4.5. Satisfacción en la utilización de ADR en la empresa. Recuperado de Inter American Development Bank, 'El costo de los conflictos en las empresas y el uso de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos' (2011)*

A continuación, se estudiarán más detalladamente dos de los métodos alternativos de resolución de conflictos (ADR) más utilizados en la empresa actualmente: la mediación y el arbitraje.

<sup>19</sup> Inter American Development Bank. 'El Costo de Los Conflictos En Las Empresas y El Uso de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos', op. cit., pp. 21-30

#### 4.2.1. Mediación en la empresa

La ley 5/2012 de 6 de julio define a la mediación como el medio de solución de controversias en el que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador<sup>20</sup>.

Debido a las ventajas que ofrece este método y a sus principios inspiradores (voluntariedad, imparcialidad, neutralidad y confidencialidad) es uno de los ADR más idóneos para su implantación dentro del ámbito empresarial. En la actualidad, son muchas las empresas que ya utilizan la mediación como principal herramienta de resolución de conflictos (Toyota, Disneyland, Coca-Cola, Volvo, etc.)<sup>21</sup>.

Aunque la mediación siempre supone un instrumento sencillo, ágil, eficaz y económico para la resolución de conflictos, en función del tipo de conflicto dentro de la empresa se pueden dar distintos tipos de mediación, que cuentan con una regulación específica:

- **Mediación privada (civil-mercantil).** Este tipo de mediación se utilizará para la solución de conflictos de carácter privado (conflictos entre empresas, entre trabajadores, etc.) y la ley de aplicación será la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.
- **Mediación laboral.** Este tipo de mediación se utilizará como prevención y solución de controversias originadas en las relaciones laborales entre trabajadores y empresa y se aplicará la normativa laboral.
- **Mediación de consumo.** Este tercer tipo de mediación se utilizará en el ámbito del consumo y los servicios para los conflictos entre empresas y consumidores o usuarios. Será de aplicación el RD 231/08, de 15 de febrero que regula el Sistema Arbitral de Consumo y que otorga una gran importancia a la mediación al señalar en su art. 38 que “se intentará mediar para que las partes alcancen un acuerdo que ponga fin al conflicto, salvo oposición expresa de cualquiera de las partes o cuando conste que la mediación ha sido intentada sin efecto”.

---

<sup>20</sup> Ley 5/2012, de 6 de Julio, de Mediación En Asuntos Civiles y Mercantiles, 2012, p. 21, Accesible en: <<https://www.boe.es/buscar/pdf/2012/BOE-A-2012-9112-consolidado.pdf>>.

<sup>21</sup> Pérez Martell. ‘Un Programa de Prevención y Solución de Conflictos En La Empresa’, op.cit., pp. 55-85



#### 4.2.1.1. La figura del mediador

En palabras de la Ley 5/2012 de 6 de julio<sup>22</sup>:

*“La figura del mediador es, de acuerdo con su conformación natural, la pieza esencial del modelo, puesto que es quien ayuda a encontrar una solución dialogada y voluntariamente querida por las partes”*

A grandes rasgos, se puede considerar al mediador como aquella tercera persona, imparcial, independiente y cualificada que, sin poder de decisión, ayuda a las partes en conflicto, facilitando la comunicación y el diálogo, a que resuelvan por sí mismas el conflicto en el que están inmersos.

Algunos autores, consideran que la mediación sólo se prestigiará si dispone de buenos mediadores (bien formados, responsables de su importante función y poseedores de las habilidades necesarias). El desconocimiento actual de la mediación puede generar cierta desconfianza (como todo lo que no se conoce bien) y en este clima es necesario que los usuarios terminen el procedimiento de mediación satisfechos, aspecto en el que la actuación del mediador tiene una gran importancia. En caso contrario, se desacreditará el sistema antes de consolidarse<sup>23</sup>.

En general, el mediador tendrá una serie de deberes a cumplir en el procedimiento de mediación. Algunos de los más importantes se enumeran a continuación:

- Facilitar la comunicación entre las partes y promover, en la medida de lo posible, la comprensión entre ellas
- Propiciar que las partes en conflicto tomen sus propias decisiones, asegurándose de que disponen de la información y el asesoramiento suficiente que les permita alcanzar acuerdos de forma libre, voluntaria y exenta de coacciones
- Deberán mantener la confidencialidad respecto a los hechos tratados en el proceso de mediación, amparados por el secreto profesional. Esta confidencialidad deberá ser mantenida tanto a lo largo del proceso como una vez finalizado, haya concluido o no con acuerdo.

<sup>22</sup> Ley 5/2012, de 6 de Julio, de Mediación En Asuntos Civiles y Mercantiles., op. cit.,

<sup>23</sup> Pérez Martell. 'Un Programa de Prevención y Solución de Conflictos En La Empresa', op. cit., pp. 55-85

- Mantener la imparcialidad hacia las partes en todo momento. Según la Ley 5/2012 de 6 de julio, “el mediador no podrá iniciar o deberá abandonar la mediación cuando concurren circunstancias que afecten a su imparcialidad”
- Mantener la neutralidad hacia cualquier solución o medida concreta
- No intervenir como mediador cuando haya actuado como profesional a favor o en contra de alguna de las partes. Y posteriormente, no actuar como profesional en caso de litigio entre las mismas

El mediador debe contar con estrategias y tácticas que le permitan gestionar la conflictividad entre las partes y guiar el proceso de mediación hacia la consecución de un acuerdo final. Estas estrategias (orientaciones básicas y generales) y tácticas (acciones más concretas) deberán modificarse y adaptarse a cada situación concreta. Los aspectos más decisivos que influyen en las mediaciones y que determinan la utilización o no de algunas de estas estrategias y tácticas son los siguientes<sup>24</sup>:

- **El nivel de desarrollo del conflicto** y el momento de entrada en él del mediador. La incorporación de un mediador a un conflicto en sus etapas iniciales (antes de que se haya creado una polarización extrema o se haya desarrollado una alta intensidad emocional) permitirá a este la utilización de una serie de estrategias distintas que en el caso de que se incorpore en etapas más avanzadas.
- **La capacidad de las partes para resolver su disputa.** El mediador puede encontrarse a dos partes en conflicto que pueden negociar racionalmente y capaces de avanzar hacia un acuerdo o a partes en conflicto sometidas a sentimientos encontrados y con gran dificultad para llevar a cabo negociaciones fructíferas. Todo ello, determinará la estrategia idónea a llevar a cabo por el mediador.
- **La igualdad de poder de los litigantes.** Si la influencia mutua y la “fuerza” de las partes está considerablemente desequilibrada, el mediador deberá decidir si tiene que utilizar alguna estrategia o táctica para reforzar a la parte más débil y cuál será la más adecuada para la situación concreta.

---

<sup>24</sup> Pérez Martell. ‘Un Programa de Prevención y Solución de Conflictos En La Empresa’, op. cit., pp. 55-85

- **La complejidad de las cuestiones a tratar.** La complejidad de las cuestiones en conflicto determinará el enfoque y la estrategia que el mediador tenga que usar, existiendo temáticas y aspectos sensibles y delicados que necesitarán una atención especial.

#### 4.2.1.2. El procedimiento de mediación

Conviene aclarar aquí que, aunque la mediación tiene un marcado carácter flexible y ágil, ha de seguir un procedimiento concreto. Este viene regulado en el capítulo IV de la Ley 5/2012 de 6 de julio y de forma resumida cuenta con las siguientes partes<sup>25</sup>:

- **Inicio.** (Art. 16 Ley 5/2012 de 6 de julio). El procedimiento de mediación podrá iniciarse bien de común acuerdo entre las partes (en este caso se incluirá en la solicitud la designación del mediador o institución de mediación, el lugar de desarrollo de las sesiones y la lengua de las actuaciones) o bien por una de las partes en cumplimiento de un pacto de sometimiento a mediación.
- **Información y sesiones informativas.** (Art. 17 Ley 5/2012 de 6 de julio). Recibida la solicitud y salvo pacto en contrario de las partes, el mediador o institución mediadora citará a las partes para la celebración de la sesión informativa. En esta primera sesión se deberá informar de las posibles causas que puedan afectar a la imparcialidad del mediador, de su formación, de las características de la mediación, de su coste y de las consecuencias jurídicas del potencial acuerdo que se pudiera alcanzar.
- **Sesión constitutiva.** (Art. 19 Ley 5/2012 de 6 de julio). El procedimiento de mediación comenzará mediante una sesión constitutiva en la que las partes expresarán su deseo de desarrollar la mediación y se dejará constancia de aspectos como la identificación de las partes, la designación del mediador, el objeto del conflicto, el programa de actuaciones y la duración máxima del procedimiento, la información relativa al coste del proceso, la declaración de aceptación voluntaria y el lugar y la lengua del procedimiento.

---

<sup>25</sup> Ley 5/2012, de 6 de Julio, de Mediación En Asuntos Civiles y Mercantiles., op. cit.

- **Desarrollo de las actuaciones de mediación.** (Art. 21 Ley 5/2012 de 6 de julio). El mediador convocará a las partes para cada sesión con la antelación necesaria, dirigirá las sesiones y facilitará la exposición de sus posiciones y su comunicación de modo igual y equilibrado. Podrán realizarse sesiones conjuntas o por separado con alguna de ellas, comunicándose la celebración de todas ellas a las dos partes y sin perjuicio de la confidencialidad sobre lo tratado en las mismas.
- **Terminación del procedimiento.** (Art. 22 Ley 5/2012 de 6 de julio). El procedimiento de mediación puede concluir en acuerdo o finalizar sin alcanzar dicho acuerdo, bien porque todas o alguna de las partes ejerzan su derecho a dar por terminadas las actuaciones, bien porque haya finalizado el plazo máximo establecido, bien cuando el mediador aprecie de manera justificada la que las posiciones de las partes son irreconciliables o concurra otra causa que determine su conclusión. Se constituirá un acta final (firmada por todas las partes y el mediador) que reflejará los acuerdos alcanzados de forma clara y comprensible o su finalización por cualquier otra causa.
- **El acuerdo de mediación.** (Art. 23 Ley 5/2012 de 6 de julio). El acuerdo de mediación puede versar sobre una parte o sobre la totalidad de las materias sometidas a mediación y en él deberá constar la identidad y domicilio de las partes, el lugar y la fecha en que se suscribe, las obligaciones que cada parte asume y el mediador o mediadores que han intervenido. De este acuerdo se entregará un ejemplar a cada una de las partes, reservándose otro el mediador para su conservación.

#### 4.2.2. Arbitraje en la empresa

El arbitraje es un método heterocompositivo y extrajudicial de resolución de conflictos. En este sistema la solución del conflicto se deja en manos del árbitro o árbitros al contrario que en la mediación donde eran las partes litigantes las encargadas de esta tarea. El árbitro, impone la solución al conflicto, en virtud de un convenio suscrito por las partes en el que acuerdan someterse a arbitraje para determinadas cuestiones concretas. Cabe

destacar que sólo podrán ser objeto de arbitraje aquellas materias de libre disposición conforme a Derecho.

Las partes fijarán el ámbito y las condiciones para resolver el conflicto en el convenio arbitral, legitimando y otorgando la potestad para resolverlo al árbitro (o árbitros), quien finalizará el procedimiento dictando el laudo arbitral. El árbitro podrá acordar medidas cautelares declarativas pero no ejecutivas y, por tanto, para la ejecución forzosa del laudo arbitral se deberá acudir a la jurisdicción. Además, el laudo arbitral una vez emitido es firme y sobre él no caben recursos, pero sí la acción de anulación<sup>26</sup>.

El procedimiento arbitral se podrá fijar libremente por las partes (en caso de acuerdo entre ambas) siempre que se respeten los principios de igualdad, audiencia, contradicción y confidencialidad.

Atendiendo a distintos aspectos, se puede hablar de las siguientes clases de arbitraje:

- **Interno o internacional.** El art. 3 de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre de Arbitraje<sup>27</sup> establece que el arbitraje tendrá carácter internacional cuando en el momento de celebración del convenio arbitral las partes tengan sus domicilios en Estados diferentes, cuando el lugar del arbitraje o el lugar de cumplimiento de una parte sustancial de las obligaciones de la relación jurídica de la que dimana la controversia o el lugar con el que ésta tenga una relación más estrecha esté situado fuera del Estado en el que las partes tengan sus domicilios y cuando la relación jurídica de la que dimana la controversia afecte a intereses del comercio internacional.
- **Arbitraje ordinario y arbitrajes especiales.** El arbitraje ordinario es el instituido en la Ley 60/2003, de 23 de diciembre de Arbitraje (LA) mientras que los arbitrajes especiales se aplicarán normativas de arbitraje específicas. Un ejemplo de ello es el arbitraje de consumo (arbitrajes en que las partes en conflicto son

---

<sup>26</sup> Susana San Cristobal, 'Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos : Negociación , Conciliación , Mediación , Arbitraje , En El Ámbito Civil y Mercantil', Anuario Jurídico y Económico Escorialense, 46 (2013), 39–62. Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4182033>>.

<sup>27</sup> Ley 60/2003, de 23 de Diciembre, de Arbitraje, LEY 47/2003, de 26 de Noviembre GRAL. PRESUPUESTARIA, 2003, 1–90, Accesible en: <<https://www.boe.es/buscar/pdf/2003/BOE-A-2003-23646-consolidado.pdf>>.

consumidores/usuarios y profesionales/empresarios) que se encuentra regulado en el Real Decreto 231/2008, de 15 de febrero. La LA se aplica de forma supletoria a los otros arbitrajes previstos en otras leyes.

- **Arbitraje de derecho o de equidad.** En los arbitrajes de derecho al menos uno de los árbitros que intervengan en el procedimiento deberá tener la condición de jurista, mientras que, en los arbitrajes de equidad (en los que los árbitros resolverán el conflicto con arreglo a su saber y entender) no se exigirá esta condición. El art. 34.1 LA establece que los árbitros sólo decidirán en equidad si las partes les han autorizado expresamente para ello.

#### 4.2.2.1. Aplicación del arbitraje en el ámbito empresarial

El arbitraje lleva tiempo aplicándose de forma exitosa en distintos sectores y ámbitos dentro del mundo de la empresa. A modo de resumen, se exponen a continuación algunos de los más relevantes<sup>28</sup>:

- **El arbitraje mercantil internacional.** Debido, en gran parte, a la ausencia de una jurisdicción supraestatal de derecho privado que permita resolver los conflictos surgidos en el comercio internacional el arbitraje mercantil internacional ha experimentado un gran éxito en este sector. El arbitraje permite seguridad, rapidez y eficacia a la hora de resolver conflictos mercantiles internacionales, aspectos ampliamente valorados por la comunidad empresarial. Existen tratados internacionales sobre competencia judicial internacional, pero resultan insuficientes para atender las necesidades del ámbito mercantil. Además, en general los Estados han apoyado la eficacia de los laudos dictados en este tipo de arbitraje, lo que ha influido determinadamente en su gran popularidad.
- **El arbitraje de consumo.** Este tipo de arbitraje se da en la resolución de conflictos entre los consumidores y/o usuarios y los empresarios y/o profesionales. Las materias objeto del arbitraje de consumo son reclamaciones de consumidores y/o usuarios siempre que no existan intoxicaciones, lesiones,

---

<sup>28</sup> Pérez Martell. 'Un Programa de Prevención y Solución de Conflictos En La Empresa', op. cit., pp. 87-137

mueres o indicios racionales de delito. La legislación básica este tipo de arbitraje se encuentra en el Real Decreto 231/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Sistema Arbitral de Consumo. Supone, para los consumidores y/o usuarios una vía para hacer valer sus derechos sin la dificultad y complejidad del proceso judicial y, para las empresas y profesionales una forma de reforzar la confianza en sus servicios.

- **El arbitraje en el ámbito del transporte terrestre.** El objetivo de la implantación del arbitraje en este ámbito es establecer una vía sencilla y rápida para la resolución de controversias en el ámbito de los transportes terrestres tanto si se refiere al transporte de viajeros como al de mercancías. Existen Juntas Arbitrales del Transporte en todas las Comunidades Autónomas encargadas de la resolución de controversias en este sector. La regulación legal de este tipo de arbitraje se encuentra en la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres, en el Reglamento de esta Ley (aprobado por el Real Decreto 1211/19900, de 28 de septiembre), en la Orden de 30 de marzo de 2001 por la que se establecen normas para la realización por las Juntas Arbitrales del Transporte de funciones de depósito y enajenación de mercancías y por las normas que cada CCAA haya constituido al respecto.
- **El arbitraje en el sector de la propiedad industrial.** En este ámbito, la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas regula la posibilidad de acudir al procedimiento arbitral como método de resolución de conflictos en materia de registros de marca. Por otro lado, la Ley 20/2003, de 7 de julio, de Protección Jurídica del Diseño Industrial reconoce el derecho de utilizar el arbitraje, aunque incorpora algunas limitaciones.
- **El arbitraje en materia de propiedad intelectual.** En este ámbito, el arbitraje solo tendrá cabida en conflictos referidos a derechos de explotación, ya que cualquier transformación o modificación de la obra afectaría al derecho moral de autor que es de naturaleza indisponible. A nivel nacional, se ha establecido la Comisión Mediadora y Arbitral de la Propiedad Intelectual, encargada de realizar labores de mediación y arbitraje para la resolución de conflictos en estas cuestiones.

- **El arbitraje en el sector del seguro privado.** La Ley 30/1995, de 8 de noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados reconoce el derecho a acudir a arbitraje para resolver los conflictos surgidos entre la aseguradora y el asegurado, el tomador y/o el beneficiario del seguro.
- **El arbitraje en el contrato de franquicia.** El arbitraje puede ser utilizado en la resolución de conflictos surgidos entre franquiciador y franquiciado, en el marco de su relación de negocios, y podrá utilizarse durante la fase precontractual, durante el curso o vigencia del contrato de franquicia o cuando tiene lugar la extinción del mismo.
- **El arbitraje en los contratos de compraventa.** El arbitraje es una excelente herramienta para la resolución de conflictos surgidos en los contratos de compraventa, donde en la mayoría de casos, se necesita alcanzar soluciones en el menor plazo posible.



## 5. CONFLICTOS HORIZONTALES EN LA EMPRESA Y EL CLIMA LABORAL

### 5.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS AL CLIMA LABORAL

Los primeros antecedentes en el estudio del clima laboral se pueden encontrar en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), que centraron su interés los procesos sociales que ocurrieron en grupos de niños participantes en campamentos de verano. Sus investigaciones descubrieron que el comportamiento del individuo en el grupo no dependía exclusivamente de sus características personales, sino que influía determinadamente el clima social en el que estaba inmerso el grupo<sup>29</sup>.

Morse y Reimer en 1956 analizaron las distintas divisiones de una gran compañía para determinar el grado de influencia de la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones. Así, concluyeron que cuanto menor era la participación de estos, se reducían los niveles de lealtad, interés y compromiso con el trabajo.

Destaca en este campo Rensis Likert, quien a partir de 1961 desarrolló varios estudios de gran importancia sobre la influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados. Determinó que las condiciones y la atmósfera creada en el lugar de trabajo tenían importantes consecuencias en el comportamiento de los trabajadores y por lo tanto en la productividad y rentabilidad de la empresa.

En 1976, Rensis Likert junto con Jane Gibson Likert publicaron un trabajo en el que describen cuatro sistemas de clima laboral y su impacto en los resultados empresariales. Los cuatro sistemas descritos en este estudio son: autoritarismo explotador, autoritarismo paternalista, consultivo y participación en grupo. Likert et al. comprobaron que cuanto más cercano se esté al último grupo, habrá mayores probabilidades de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y una elevada rentabilidad empresarial<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> María Jesús Bordás Martínez, 'Gestión Estratégica Del Clima Laboral', CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS. UNED (UNED, 2016). pp. 30-45

## 5.2. CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

En los últimos años numerosas investigaciones se han acercado al mundo del clima laboral y se han realizado multitud de intentos por caracterizarlo. Sin embargo, la dificultad que supone enunciar el concepto de clima laboral y la variedad de enfoques que se han empleado para ello, ha llevado a que en la actualidad no exista un alto grado de consenso sobre su definición<sup>30</sup>.

En general, se entiende clima laboral como un concepto que aúna el contexto organizativo y la conducta que presentan los miembros de una comunidad laboral, racionalizando las sensaciones experimentadas por los individuos en el desarrollo de sus actividades profesionales<sup>31</sup>.

Sin embargo, se pueden observar distintas orientaciones teóricas en el estudio del clima laboral u organizacional. Las tres perspectivas de mayor uso en el ámbito académico son las siguientes:

- Perspectiva realista. Considera el clima laboral como un atributo propio de la organización, totalmente objetivo e independiente de las percepciones de sus miembros.
- Perspectiva fenomenológica. Considera al clima laboral como un atributo propio de las personas involucradas en la comunidad laboral, otorgando gran importancia a los aspectos individuales y subjetivos.
- Perspectiva interaccionista. Esta orientación pretende integrar los dos enfoques anteriores, considerando al clima laboral como el resultado de la interacción entre las características objetivas de la organización y las perspectivas o sensaciones de sus miembros.

---

<sup>30</sup> Ángel Olaz, 'El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación a Un Modelo Explicativo Multivariable', Aposta. Revista de Ciencias Sociales, 56, 2013, 1-35, Accesible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>>.

<sup>31</sup> Malcolm G. Patterson and others, 'Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation', Journal of Organizational Behavior, 26.4 (2005), 379-408, Accesible en: <<https://doi.org/10.1002/job.312>>.

Bordás Martínez, en sus investigaciones sobre la gestión estratégica del clima laboral propone la siguiente definición desde un enfoque integrador<sup>32</sup>:

*“El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aún reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.”*

Algunos autores han puesto un gran interés en el carácter subjetivo del clima laboral y explican que este concepto, al estar dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad, puede no coincidir en todos y cada uno de los miembros de la organización. En este sentido, y para evitar la confusión con conceptos cercanos, cabe recalcar la naturaleza descriptiva del clima laboral. Es decir, el clima laboral es una descripción del mundo laboral según la percepción del empleado y no una evaluación del mismo. Aunque la descripción no puede estar completamente separada de la evaluación, es importante poner énfasis en sus diferencias puesto que en la naturaleza descriptiva y no evaluativa es donde reside fundamentalmente la distinción entre clima laboral y satisfacción laboral.

Todo lo dicho en este apartado muestra que existe una discusión académica actual sobre la definición estricta de clima laboral. Sin embargo, la mayoría de autores coinciden en la importancia de su estudio por suponer un buen predictor de la satisfacción laboral y del grado de compromiso con la organización, así como de la productividad, de la eficiencia y del desempeño empresarial<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Bordás Martínez. ‘Gestión Estratégica Del Clima Laboral’, op. cit., pp. 30-45

### 5.3. IMPORTANCIA DE LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS HORIZONTALES EN LA EMPRESA

Los conflictos interrumpen el correcto funcionamiento de las empresas, disminuyendo la productividad, generando malestar, incrementando el absentismo laboral y pueden incentivar la aparición de sabotajes silenciosos en los procesos productivos de manera consciente o inconsciente. Estos conflictos, a veces aparentemente inexistentes, disminuyen considerablemente los beneficios y la rentabilidad de estas organizaciones<sup>33</sup>.

Los estudios sobre los conflictos en el ámbito empresarial suelen centrarse en aquellos de carácter vertical, es decir, conflictos sindicales o colectivos y los que ocupan la materia de consumo (conflictos con el cliente). Sin embargo, dentro de las empresas, dónde comunidades sociales mantienen interrelaciones personales durante largas jornadas de trabajo, existen otro tipo de conflictos de importancia nada desdeñable. Estos conflictos de carácter horizontal son protagonizados entre empleados y entre compañeros de trabajo. Aunque a priori estos conflictos pueden pasar desapercibidos, es necesarios prevenirlos y gestionarlos para evitar sus efectos negativos hacia la empresa y su actividad.

Elena Baixauli define de la siguiente forma el conflicto organizacional:

*“El conflicto organizacional es una situación que se desarrolla entre dos o más personas o grupos interdependientes en sus tareas, que produce emociones fuertes y conductas críticas que perturban el trabajo y la moral de la organización”*

De forma general, los conflictos organizacionales suponen un importante coste de tiempo para las personas implicadas en ellos. Estos trabajadores deben invertir una cantidad de tiempo significativo para tratar de resolver su conflicto y, con ello, pueden acabar desatendiendo otras labores de importancia para la compañía. Además del tiempo invertido, las situaciones de conflicto influyen negativamente sobre las decisiones a tomar dentro de la empresa, pudiendo perjudicar el correcto funcionamiento de la organización.

El cálculo del coste económico que un conflicto supone para una empresa es complicado, puesto que intervienen multitud de aspectos y las situaciones pueden ser muy variadas.

---

<sup>33</sup> Baixauli Gallego. ‘El Conflicto Empresarial’, op. cit., pp. 17-37

Algunos autores han propuesto modelos que pueden ayudar a realizar una aproximación a este coste económico. El modelo propuesto por Femenia en 2001 se muestra en la siguiente tabla<sup>34</sup>:

TIPO DE COSTE	FORMA DE CÁLCULO
<b>Tiempo perdido</b>	Tome el salario base de cada una de las personas involucradas en el conflicto incluyendo a quienes deben estar atendiendo los enfrentamientos tangenciales. Calcule el número de horas durante el mes que se destinan al conflicto (generalmente entre el 30% y el 50% del tiempo total trabajado). Multiplique ese número de horas por el valor de la hora y añada un 50% adicional correspondiente a prestaciones.
<b>Pérdida de calidad de decisiones</b>	Tome el valor del beneficio mínimo esperado al tomar la decisión. Multiplique ese valor por el 50%. Tome en cuenta no sólo el negocio específico sino el daño potencial a otros negocios con el mismo cliente.
<b>Reestructuración de procesos tendientes a evitar el conflicto</b>	Sume los salarios de todos los que participan en procesos duplicados o similares, súmele un 20% por gastos indirectos y un 50% por prestaciones salariales.
<b>Pérdida y reemplazo de personal cualificado</b>	Tome el salario de la persona o personas que se retiran como consecuencia directa o indirecta del conflicto. Calcule los meses que ha trabajado para la empresa y multiplíquelos por el salario mensual que tiene. Multiplique esa cifra por un 20% para cada 3 años que lleva empleado. Adicionalmente, sume el valor de tres meses de salario de quien lo reemplazó, además de los costos inherentes a la búsqueda y contratación de un nuevo empleado.
<b>Sabotajes, daños y robos</b>	Calcule el valor de los arreglos, la reposición de los equipos, el lucro cesante y el posible efecto sobre los despachos a clientes (si es el caso). En ésta última situación, tome el valor del 80% de la utilidad neta esperada del negocio o contrato afectado.
<b>Costes legales</b>	En caso de un conflicto que se extiende a soluciones adversariales como procesos legales, arbitrajes y peritajes. Se deben considerar los costos directos de los abogados, salarios del personal que atiende el caso internamente, gastos de peritos, costos del tribunal, etc. Además, se debe considerar la posibilidad de perder el caso. El valor de las pretensiones de la demanda se debe multiplicar por un valor entre un 50% y un 80%, como colchón de seguridad.

<sup>34</sup> Baixauli Gallego. 'El Conflicto Empresarial', op. cit., pp. 17-37

<b>Otros costes</b>	No es fácil calcular los costes asociados con el daño emocional y los efectos en la salud originados por el conflicto. Pero puede calcularse como un porcentaje entre el 50% y el 80% del valor mensual de las pólizas de salud de las personas directamente afectadas por el conflicto.
---------------------	--

*Tabla 5.1. Modelo para el cálculo de costes del conflicto para la empresa. Recuperado de Elena Baixauli Gallego, El Conflicto Empresarial (Valencia: Tirant lo Blanch, 2010).*

Además de los costes económicos que puedan suponer, los conflictos horizontales en la empresa pueden desencadenar situaciones de acoso entre los compañeros, provocar baja autoestima entre los trabajadores y cuadros de ansiedad o depresión. Uno de los ejemplos más claros se puede observar en la Administración Pública, en la que es frecuente encontrar situaciones de moobbing que obligan a los funcionarios que reciben el acoso a cambiar de puesto de trabajo o de residencia e incluso a permanecer durante largos periodos de tiempo baja laboral. Este tipo de conflictos también es común en las Universidades, debido a la rivalidad que surge entre compañeros para obtener las plazas docentes y los títulos que requieren<sup>35</sup>.

Un clima laboral óptimo y una atmósfera de trabajo positiva no sólo mejorarán la satisfacción y la productividad de los trabajadores (y con ello la rentabilidad de la empresa), también reducirán la cantidad de conflictos en la empresa y ayudará a su resolución en el caso de que surjan. Los departamentos de Recursos Humanos de grandes multinacionales ya se han dado cuenta de ello y, así, la gestión y mejora del clima laboral se ha convertido en una de sus principales tareas.

Como se ha explicado en líneas anteriores, los conflictos horizontales en la empresa suponen una gran cantidad de costes, tanto económicos como emocionales. Por ello, y dado que el clima laboral puede utilizarse como principal medidor de la conflictividad empresarial y sentar una buena base para la prevención y gestión de conflictos, en este capítulo se detallarán distintos métodos de diagnóstico y estrategias de mejora del clima laboral en la empresa.

<sup>35</sup> Baixauli Gallego. 'El Conflicto Empresarial', op. cit., pp. 17-37

## 5.4. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

El análisis o diagnóstico del clima laboral en una empresa permite conocer los factores que influyen sobre la motivación y el comportamiento de los miembros de la comunidad laboral. Por ello, numerosos autores han propuesto distintos instrumentos y métodos que pueden ser utilizados para este objetivo<sup>36</sup>. A continuación, se exponen algunos de los más destacados.

Litwin y Stringer en 1968 crearon un instrumento centrado en la influencia del estilo de liderazgo y el clima laboral en las conductas de la comunidad laboral. Evaluaron la estructura organizativa, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, el apoyo y la calidez a través de un cuestionario de 50 preguntas<sup>37</sup>.

John Sudarsky (1977) propuso el Test de Clima Organizacional TECLA que valoraba la conformidad, la responsabilidad, las normas, las recompensas, la claridad institucional, el espíritu de grupo, la seguridad y el salario a través de 90 preguntas de verdadero o falso según se adecuaran o no a la situación de los encuestados. Este instrumento ha sido ampliamente utilizado en investigaciones posteriores mostrando un alto nivel de confiabilidad y validez.

Likert (1986) plantea que el clima laboral es multidimensional y que la conducta o comportamiento de un individuo dentro de una comunidad laboral depende de su percepción sobre la realidad organizacional. El método de este autor permite identificar a qué sistema de gestión pertenece una organización midiendo dimensiones como los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Katherine Ghislaine Fernández Escobar and Cecilia Alexandra Portalanza Chavarria, 'Análisis Del Clima Laboral de Una Empresa Multinacional China, Ubicada En La Ciudad de Guayaquil.', Trabajos de Maestría. Universidad Espíritu Santo Facultad de Postgrado Ecuador, 2017.

<sup>37</sup> Beatriz Acosta U. and Cyntia Venegas G., 'Clima Organizacional En Una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio', Revista de Investigación En Psicología, 13.1 (2014), 163-172, Accesible en: <<https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>>.

<sup>38</sup> Mónica García Solarte, 'The Organizational Climate and Its Diagnosis a Conceptual Approximation', Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle), 42, 2009, 43-65, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>>.

Otros modelos, como el de García (1987), centran su interés en los sentimientos y pensamientos de las personas que conforman la comunidad laboral. El instrumento propuesto por esta autora se basa en un cuestionario de 17 ítems con los que se establece un perfil, a través del cual se pretende encontrar soluciones específicas que mejoren la atmósfera laboral.

De los métodos más novedosos destaca el propuesto por Ortega en 2016, cuya fiabilidad ha sido confirmada obteniendo un alto coeficiente Alfa de Cronbach. El instrumento de Ortega analiza el clima laboral utilizando estos seis pilares o aspectos principales: los objetivos, las relaciones interpersonales, la estructura organizativa, el apoyo, las recompensas y el liderazgo<sup>39</sup>.

Aunque en la literatura existente en este campo se pueden encontrar métodos muy variados para la valoración o medición del clima laboral, si parece existir un consenso sólido sobre cuáles son las dimensiones o aspectos principales sobre los que es necesario centrar el foco de atención para realizar un correcto diagnóstico. Así, autores como Bordás Martínez proponen ocho principales dimensiones<sup>40</sup>:

1. **Autonomía:** Definido como el grado en que los miembros de la comunidad laboral pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores inmediatos. También es importante en este aspecto el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
2. **Cooperación y apoyo.** Grado en que existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo en la organización.
3. **Reconocimiento.** Grado en que los miembros de la comunidad laboral perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y a su contribución a la organización.

---

<sup>39</sup> Fernández Escobar and Portalanza Chavarría. 'Análisis Del Clima Laboral de Una Empresa Multinacional China, Ubicada En La Ciudad de Guayaquil', op. cit.

<sup>40</sup> Bordás Martínez. 'Gestión Estratégica Del Clima Laboral', op. cit., pp. 30-45



4. **Organización y estructura.** Grado en que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones o formalismos burocráticos.
5. **Innovación.** Grado en que se percibe que existe una cierta receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos. En general, grado en que existe un ambiente propicio para la creatividad y el cambio.
6. **Transparencia y equidad.** Grado en que se percibe que las prácticas y políticas organizativas son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en lo relativo a la valoración por desempeño y a las oportunidades de promoción.
7. **Motivación.** Grado en que la organización motiva el buen desempeño y la producción destacada, generando implicación y compromiso.
8. **Liderazgo.** Modo en que se percibe a la dirección y a los líderes, su comportamiento y su relación con el resto de trabajadores.

Aunque Bordás Martínez propone estas ocho dimensiones como los aspectos más relevantes existentes en la mayoría de estudios acerca del clima laboral, también destaca la importancia de incluir otras dimensiones pertinentes y específicas para cada organización, en función de su estrategia y su campo de acción<sup>41</sup>.

Otros autores han centrado sus estudios en detectar los síntomas de deterioro del clima laboral en una organización o empresa. Una vez detectados los síntomas negativos o las desviaciones sobre los comportamientos asumidos como normales por parte de la organización, resultará más sencillo realizar una aproximación al problema para conocer cómo abordarlos. En este sentido, Olaz propone la siguiente tabla para facilitar la tarea de detección de estos síntomas de deterioro<sup>42</sup>:

---

<sup>41</sup> Bordás Martínez. 'Gestión Estratégica Del Clima Laboral', op. cit., pp. 30-45

<sup>42</sup> Olaz. 'El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación a Un Modelo Explicativo Multivariable', op. cit., pp. 1-35

ESCENARIOS DEL CLIMA LABORAL	ASPECTOS ESTRUCTURAL - ORGANIZATIVOS	ORGANIZATIVO CONTEXTO	VARIABLES SUBYACENTES	SÍNTOMAS DE DETERIORO	
			DEFINICIÓN CULTURAL Y ORGANIZACIÓN FORMAL EXISTENTE	1	DETERIORO DE MISIÓN, VISION Y VALORES JUNTO A BAJOS NIVELES DE COMPROMISO HACIA LA PROPIA ORGANIZACIÓN E INDEFINICIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZATIVOS
ASPECTOS RETRIBUTIVOS Y EXPECTATIVAS MOTIVACIONALES	2	ESTANCAMIENTO DE LA PROMOCION PROFESIONAL, SALARIOS DISCUTIDOS INTERNAMENTE Y CON RELACION AL SECTOR, PRECARIEDAD LABORAL Y ESCASO RECONOCIMIENTO DEL ESTATUS ADQUIRIDO			
COMUNICACIÓN Y CONCENTRACIÓN DE PODER	3	ESCASA PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES Y FALTA DE CONTROL SOBRE EL TRABAJO			
RELACIONES INTERPERSONALES EN EL TRABAJO	4	AISLAMIENTO FÍSICO, Poca relación con superiores y COLABORADORES, JUNTO A CONFLICTOS INTERPERSONALES			
CONCILIACIÓN VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	5	CONFLICTOS ENTRE EL TRABAJO Y EL HOGAR, POCO APOYO EN EL HOGAR Y PROBLEMAS DERIVADOS DE UNA DOBLE CARRERA			
DEL TRABAJO CONTENIDO	ENTORNO DEL TRABAJO	6	PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA FIABILIDAD, DISPONIBILIDAD, IDONEIDAD Y MANTENIMIENTO TANTO DEL EQUIPO COMO DE LAS INSTALACIONES		
	DISEÑO DE PUESTOS Y DE TAREAS	7	FALTA DE VARIEDAD, PERDIDA GLOBAL DEL PROCESO DE TRABAJO, FRAGMENTACION Y AUSENCIA DE SIGNIFICADO, INFRAUTILIZACIÓN Y SOBREUTILIZACION DE LAS CUALIFICACIONES		
	DIMENSIONAMIENTO DE PLANTILLAS - CARGA DE TRABAJO ASOCIADA	8	SOBRECARGA O ESCASA CARGA DE TRABAJO, FALTA DE CONTROL CON RESPECTO AL RITMO ESTABLECIDO, ALTOS NIVELES DE PRESIÓN EN TIEMPO Y FORMA		
DEL GRUPO SIGNIFICADO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	9	PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA AUSENCIA DE COMUNICACIÓN POR PARTE DEL EMISOR, RECEPTOR, CANALES, MENSAJES Y CONTEXTOS INADECUADOS		
	MOTIVACIÓN INTRAPERSONAL	10	AUSENCIA DE EXPECTATIVAS, BAJOS NIVELES DE RECONOCIMIENTO Y PROYECCIÓN PROFESIONAL EN EL CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO		
	LIDERAZGO PROACTIVO	11	ESTILOS DE DIRECCIÓN AUTORITARIOS BASADOS EN LA FISCALIZACIÓN DEL TRABAJO Y AUSENCIA DE PLANES PERSONALIZADOS QUE IMPIDAN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS		
	TRABAJO EN EQUIPO	12	FORMAS DE TRABAJO BASADAS EN EL INDIVIDUALISMO Y COMPETENCIA ENTRE LOS PROPIOS TRABAJADORES, SIGNIFICANDO QUE EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS		
DEL APRENDIZAJE PERSONAL	GRADO DE CONOCIMIENTOS	13	LAGUNAS, ERRORES, DESORIENTACIÓN Y SIGNIFICADO DEL VALOR APORTADO AL TRABAJO ENCOMENDADO		
	NIVEL DE CAPACIDADES	14	EXCESO / ESCASO NIVEL DE RESPONSABILIDAD PARA EL PUESTO DESEMPEÑADO O TAREAS SUPERADAS PARA LA TEORICA POTENCIALIDAD DEL INDIVIDUO		
	ESCALA DE HABILIDADES	15	CARENCIAS DE HERRAMIENTAS INTRA - INTERPERSONALES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO EN EL ENTORNO DE TRABAJO		
ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS					

Tabla 5.2. Síntomas de deterioro del clima laboral. Recuperado de Olaz, Ángel, 'El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación a Un Modelo Explicativo Multivariable'

## 5.5. ESTRATEGIAS DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL

En epígrafes anteriores se ha hablado de la importante influencia que tiene el clima laboral sobre las actitudes y conductas de las personas que conforman una comunidad laboral y, por lo tanto, en el rendimiento y en los resultados empresariales. Por ello, es necesario reflexionar y estudiar sobre cómo se puede intervenir en el clima laboral, modificándolo y mejorándolo cuando sea necesario.

La mayoría de autores en este campo proponen estrategias y directrices muy generales que sería conveniente seguir si se quiere conseguir un clima laboral sano y de buena calidad. No creen adecuado establecer planes concretos universales y de aplicación global puesto que cada empresa y cada comunidad laboral necesita un estudio específico para poder determinar en qué puntos o dimensiones es necesario centrar la intervención.

Silva propone el desarrollo organizacional como estrategia global de cambio y mejora del clima laboral. Se trata de una compleja estrategia psicosociológica, planificada y promovida desde la dirección de la empresa que tiene el objetivo de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras de la organización a los retos empresariales específicos<sup>43</sup>.

Para desarrollar un plan de cambio organizativo planificado, Lindquist establece cuatro enfoques principales en los que se puede basar esta estrategia<sup>44</sup>:

- Planificación racional. Este enfoque considera a las personas que conforman la comunidad laboral esencialmente racionales y, por tanto, el cambio organizativo deberá basarse en la racionalidad y en la evidencia.
- Interacción social. Este enfoque entiende a las personas que conforman la comunidad laboral como individuos esencialmente sociales y otorga una gran importancia a la forma en la que se comunica el mensaje de cambio.
- Solución de problemas. Este enfoque centra su interés en la existencia de una serie de factores psicológicos subyacentes (miedos, hábitos, prejuicios, etc.) que han de tenerse muy en cuenta para poder lograr un cambio en el clima laboral consistente y exitoso.

---

<sup>43</sup> M. Silva Vazquez, 'Intervención Sobre El Clima Organizacional', Intervención Psicosocial En Las Organizaciones, PPU, Barcelona, 1994, 515-42.

<sup>44</sup> Bordás Martínez. 'Gestión Estratégica Del Clima Laboral', op. cit., pp. 30-45

- Aproximación política. Este enfoque considera que los cambios deben conseguirse de forma negociada y sobre una base de compromisos.

Por su parte, Brunet desarrolla un modelo de intervención sobre el clima laboral dividido en cinco etapas<sup>45</sup>. En la primera etapa sería necesario conocer los posibles cambios a realizar por las partes implicadas en el proceso, en la segunda se comenzarían a realizar estas modificaciones, ajustes o mejoras que pueden ser de distinta naturaleza (enfocadas en la estructura, en los procesos, en los fines, filosofías, políticas de dirección, etc.). En la tercera y cuarta etapa se llevarían a cabo los procedimientos de evaluación y reajuste. El modelo de intervención propuesto por Brunet finalizaría con la quinta etapa en la que los cambios introducidos se formalizarían y se consolidarían mediante controles y refuerzos que asegurasen su integración global en la organización.

Otra estrategia propuesta por distintos autores, que otorga un mayor detalle y concreción sin perder su naturaleza generalista es la aplicación de buenas prácticas relativas al clima laboral. Por buenas prácticas puede entenderse el conjunto de acciones orientadas a prevenir aspectos que limitan, degradan o deterioran el buen clima laboral y, en su caso, a paliar las repercusiones negativas de determinados vicios ya instalados en la organización o empresa.

En esta línea, Olaz destaca quince buenas prácticas a cumplir para conseguir un clima laboral de calidad<sup>46</sup>. Este autor realiza un especial hincapié en el hecho de que, aunque cada una de las acciones orientadas a mejorar el clima laboral podría alinearse con una variable subyacente relativa a un síntoma de una mala atmósfera laboral (*Tabla 5.2*), las buenas prácticas pueden generar un efecto multiplicador sobre distintas variables y no sólo sobre la que en principio le correspondería. Se puede observar la lista de las quince buenas prácticas destacadas por Olaz en la *Tabla 5.3*.

---

<sup>45</sup> Bordás Martínez. 'Gestión Estratégica Del Clima Laboral', op. cit., pp. 30-45.

<sup>46</sup> Olaz. 'El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación a Un Modelo Explicativo Multivariable', op. cit., pp. 1-35

<b>BUENAS PRACTICAS</b>
DEFINICION CULTURAL BASADA EN LA MISION, VISION Y VALORES JUNTO A ELEVADOS NIVELES DE COMPROMISO HACIA LA PROPIA ORGANIZACION Y DEFINICION DE OBJETIVOS ORGANIZATIVOS COMPARTIDOS.
APUESTA POR LA PROMOCION PROFESIONAL, SALARIOS EQUILIBRADOS INTERNAMENTE Y CON RELACION AL SECTOR, APUESTA POR LA CONTRACION INDEFINIDA Y RECONOCIMIENTO DEL ESTATUS ADQUIRIDO.
OPORTUNIDADES DE PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES Y DELEGACION EN LA TOMA DE DECISIONES.
INTEGRACION, APUESTA POR LA MULTICULTURALIDAD Y POR LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON INDEPENDENCIA DEL CARGO O STATUS E INTERVENCION EN POSIBLES CONFLICTOS INTERPERSONALES.
DESARROLLO DE POLITICAS DE ACTUACION CONCRETAS EN MATERIA DE CONCILIACION LABORAL CON ESPECIAL ATENCION A LA FLEXIBILIDAD HORARIA, TELETRABAJO Y COMPENSACION – BENEFICIOS.
INVERSION Y MANTENIMIENTO PREVENTIVO, CORRECTIVO Y DE CONSERVACION DE ELEMENTOS Y VARIABLES CONFIGURATIVOS DEL ENTORNO E INSTALACIONES.
DEFINICION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASOCIADAS AL PUESTO DE TRABAJO, EN CONEXION CON LA ARQUITECTURA ORGANIZATIVA Y DE LOS PROCESOS DE TRABAJO ASOCIADOS.
RACIONALIZACION Y REINGENIERIA DE PROCESOS DE TRABAJO EN CORRESPONDENCIA CON EL NIVEL DE CUALIFICACIONES PROFESIONALES DE LOS RECURSOS HUMANOS.
DISEÑO, DESARROLLO E IMPLANTACION DE POLITICAS Y PROGRAMAS DE ACTUACION CONCRETOS ORIENTADOS A LA ADQUISICION, ESTIMULACION Y DESARROLLO DE LA COMUNICACION FORMAL E INFORMAL EN LA ORGANIZACION.
GESTION DE EXPECTATIVAS PERSONALES Y PROFESIONALES, POTENCIACION DE NIVELES DE RECONOCIMIENTO Y PROYECCION PROFESIONAL EN DIFERENTES ESPACIOS TEMPORALES.
DESARROLLO DE SISTEMAS DE LIDERAZGO BASADOS EN LA COOPERACION, PROACTIVIDAD Y ACOMODADOS AL ESPACIO SITUACIONAL DONDE SE DESARROLLA LA ACCION EN LA BUSQUEDA DE UNA EFICIENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO.
DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO BASADO EN EL COMPROMISO Y COOPERACION DEL GRUPO EN UN AMPLIO HORIZONTE TEMPORAL BUSCANDO LA MEJOR ADECUACION ENRE LA PERSONA Y EL PUESTO DE TRABAJO.
INVERSION FORMATIVA EN ASPECTOS TECNICOS JUNTO A TODO AQUEL CONJUNTO DE MEDIDAS MOTIVACIONALES POR PARTE DE LOS ESTAMENTOS EJECUTIVOS HACIAS EL RESTO DE LOS TRABAJADORES.
DESARROLLO DE PROGRAMAS DE ACTUACION ORIENTADOS A POTENCIAR EL NIVEL DE CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES EN ATENCION A SU NIVEL POTENCIAL Y RENDIMIENTO ESPERADO EN LA ORGANIZACION.
INVERSION FORMATIVA EN MATERIA DE HABILIDADES PERSONALES, SOCIALES Y DIRECTIVAS.

*Tabla 5.3. Buenas prácticas para la mejora del Clima Laboral. Recuperado de Olaz, Ángel, ‘El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación a Un Modelo Explicativo Multivariable’*

Revistas dirigidas al sector empresarial y a sus directivos no han perdido la oportunidad de hacerse eco de la importancia que el clima laboral y las estrategias para su mejora están adquiriendo en los últimos años. Es sencillo encontrar artículos en los que se detallan algunas de las directrices para conseguir un clima laboral de calidad y que ayudan a sus lectores a centrar la atención en los aspectos claves para lograr tal objetivo.

En esta línea, la revista Forbes ofrece una lista de cinco sencillas formas que pueden ayudar a los directivos de empresas a conseguir un entorno laboral agradable<sup>47</sup>: ganarse la confianza de los empleados, escuchar a los trabajadores con atención para poder reconocer posibles problemas, manejar adecuadamente las crisis, tener en cuenta las opiniones de los trabajadores y fomentar el respeto, el diálogo y la tolerancia.

De la misma forma, otras revistas similares publican sus propias claves para conseguir el tan ansiado clima laboral exitoso. Aunque no existe una lista fija de estas técnicas o consejos empresariales, la mayoría de los autores incluye las siguientes:

- **Flexibilidad de horarios.** Se trata de intentar adaptar los horarios de trabajo a las necesidades del empleado en la medida de lo posible. Permitir gestionar su propio horario a los trabajadores en función de los objetivos laborales resulta beneficioso para ambas partes, consiguiendo un mayor compromiso con la empresa y un mayor rendimiento por parte de los empleados. Además, esta estrategia puede ayudar considerablemente a la conciliación familiar, un aspecto de gran importancia para los trabajadores con cargas familiares.
- **Formación.** Este aspecto es esencial para mantener a los empleados actualizados en las nuevas corrientes que surjan en el mercado de la empresa. Además, permite retener el talento y cubrir cualquier vacío de formación que aparezca en la compañía.
- **Team Building.** Se trata de organizar y realizar actividades fuera del trabajo que contribuyen a hacer equipo y fomentan la comunicación con el resto de compañeros. Estas actividades pueden ser de muy diversa índole como cenas de empresa, escape rooms, deportes, etc. En España cabe destacar en este sentido a la empresa Decathlon, esta compañía ha obtenido unos muy buenos resultados

---

<sup>47</sup> Raciél Losa, ‘¿De Qué Depende Un Buen Clima Organizacional?’, Forbes, 2018.

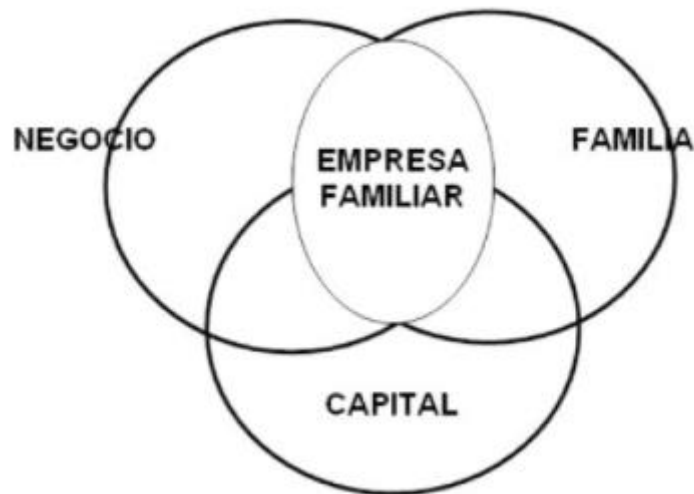
tanto económicos como de satisfacción laboral implementando multitud de actividades de cohesión de equipo o *team building*.

- **Comunicación interna.** Promover una buena comunicación interna puede contribuir a que el trabajador se sienta parte de la empresa y se genere una cultura colaborativa. Métodos como revistas digitales corporativas, intranet e incluso el desarrollo de una red social para empleados son herramientas ya utilizadas por grandes multinacionales.
- **Reconocer el trabajo bien hecho.** Se trata de reconocer y aplaudir el cumplimiento de objetivos con el fin de incentivar la motivación de los empleados. Los programas de recompensas por logros están implementados en multitud de empresas, especialmente en el sector de ventas.
- **Buen espacio de trabajo.** Invertir en construir un espacio de trabajo que ofrezca una correcta iluminación, un espacio diáfano, una buena temperatura y un mobiliario adaptado a las necesidades del trabajador es esencial para conseguir que los empleados se sientan cómodos durante sus jornadas laborales. Empresas como Google han llevado esta filosofía un paso más allá instalando salas de descanso y recreativas consiguiendo resultados muy prometedores.

## 6. ESTUDIO PARTICULAR DE LA CONFLICTIVIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

### 6.1. NATURALEZA Y CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar surge de la unión de familia y empresa. En este tipo de organizaciones una familia es propietaria de un negocio y, además, lo gestiona. Las empresas familiares suponen el 80% de las empresas españolas y representan aproximadamente el 70% del PIB (Producto Interior Bruto)<sup>48</sup>. Por ello, y por su naturaleza intrínseca, en la que se entremezclan fuertes lazos emocionales con intereses económicos, merecen un especial interés en cuanto a su conflictividad interna.



*Figura 6.1. Tres conceptos integrados en la empresa familiar. Recuperado de Eduardo Press, 'Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia'*

En las empresas de este tipo se integran completamente tres conceptos: la familia, la propiedad y el negocio (*Figura 6.1*). Así, los miembros de la familia involucrados en la empresa pueden desempeñar de forma simultánea tres roles muy diferentes: accionista,

<sup>48</sup> Lasheras Mayoral. 'Mediación En Empresa Familiar : Más Allá Del Protocolo Familiar Mediation in Family Businesses : Beyond the Family Protocol', op. cit., pp. 60-69



empleado y familiar. Esto convierte a las empresas familiares en una de las organizaciones más complejas dentro del mundo de los negocios<sup>49</sup>.

El concepto y la naturaleza de la empresa familiar ha sido materia de multitud de investigaciones y estudios especializados. Algunos autores, como Lasheras Mayoral, ofrecen una serie de características que comparten la mayoría de empresas familiares<sup>50</sup>. Entre estas características se incluyen las siguientes:

- La familia involucrada comparte el control y gobierno de una empresa que se ha convertido en parte esencial de su identidad. Este núcleo familiar tiene un fuerte deseo de mantener con vida la empresa y su cultura a través de las siguientes generaciones.
- Interrelación compleja entre familia, negocio y propiedad.
- Las relaciones personales entre los miembros de la familia suponen una gran fuente de estrés que se traslada al desarrollo empresarial.
- La íntima interconexión entre los sistemas familiar y empresarial provocan una gran conflictividad si no se consigue una correcta separación entre ellos.

Además de en su concepto o definición, otros autores han centrado su interés en determinar las etapas por las que puede transcurrir una empresa familiar. De forma general, este tipo de organizaciones nacen de la mano de un emprendedor que consigue transformar su fantasía en proyecto y el proyecto en hechos. Así, las empresas familiares comienzan como negocios unipersonales donde el dueño y fundador es completamente multifunción, es decir, se encarga de la realización de todas las actividades relativas a la empresa. Si el modelo de negocio planteado consigue tener éxito y mantenerlo en el tiempo, estas empresas comenzarán a crecer y se irán modificando sus características, sus objetivos principales y sus expectativas. Su desarrollo, como no puede ser de otro modo,

---

<sup>49</sup> Eduardo Press, 'Empresas de Familia Del Conflicto a La Eficiencia' (Buenos Aires. Argentina: Granica, 2011), pp. 71-103 Accesible en: <[https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991008170759205774&context=L&vid=34BUC\\_UVA:VU1&lang=es&search\\_scope=MyInstitution&adaptor=Local Search Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,eduardo%20press&offset=0](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991008170759205774&context=L&vid=34BUC_UVA:VU1&lang=es&search_scope=MyInstitution&adaptor=Local Search Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,eduardo%20press&offset=0)>.

<sup>50</sup> Luis Lauro Herrera Bernal, 'Mediación Como Alternativa En La Solución de Conflictos En Las Empresas Familiares', Revista de La Facultad de Derecho, 45, 2018, 1-24, Accesible en: <<https://doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>>.

estará íntimamente ligado con el desarrollo de la familia e influirán de manera especial la edad de los fundadores, la de sus hijos o familiares cercanos y, en su caso, la de los nietos.

Mantener una empresa funcional en el mercado es un trabajo arduo y requiere de una gran capacitación técnica y psicológica de sus dirigentes. Para el caso de las empresas familiares, donde se juntan psicologías tan dispares como la familiar y la empresarial, es más complicado todavía. De hecho, aunque anualmente se crean una gran cantidad de empresas familiares, también son muchas las que se destruyen. La mayoría de ellas no sobrevive al corto o medio plazo y los estudios estadísticos realizados al respecto muestran que sólo entre el 10% y el 15 % consiguen llegar a la tercera generación<sup>51</sup>.

Las causas que determinan esta catastrófica estadística para el ciclo de vida de las empresas familiares están íntimamente ligadas con la sucesión, la transición de la dirección y unos niveles insostenibles de conflictividad dentro de la institución y de la familia, de los que se hablará más adelante. Cuando una organización de este tipo está cercana a su final, es común encontrarnos con conceptos que desprenden cierta dureza como desheredaciones, divorcios, inhabilitaciones o testamentos.

Para el caso de las empresas familiares que consiguen sobreponerse a las adversidades con las que se van encontrando a lo largo de su existencia y que mantienen un éxito sostenido a lo largo del tiempo, Eduardo Press en su libro 'Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia' propone un modelo de cuatro etapas por las que este tipo de organizaciones suelen evolucionar<sup>52</sup>. Las características principales de cada una de estas etapas se detallan a continuación:

- **Etapa 1.** El fundador de una empresa familiar suele ser un emprendedor con ansias de ser independiente en lo económico, no quiere vivir de un sueldo pagado por otros (público o privado) y desea ser quien toma las decisiones. Durante los primeros años de vida de este tipo de negocio (se estima que dura entre cinco y diez años), el dueño y fundador es el centro de todo y se hace cargo de todas las tareas relativas a la empresa. Esto conlleva una gran cantidad de esfuerzo y dedicación, que se plasma en las interminables jornadas de trabajo que se ve

---

<sup>51</sup> Rodríguez Clariana. 'Empresas Familiares. Por Qué NO Suelen Llegar a La Tercera Generación', op. cit., pp. 93-105

<sup>52</sup> Press. 'Empresas de Familia Del Conflicto a La Eficiencia', op. cit., pp. 71-103

obligado a realizar. El objetivo principal de esta primera etapa está puesto en sobrevivir y en comenzar a conseguir beneficios, aunque estos sean pequeños.

- **Etapa 2.** Pasados los diez primeros años, el dueño y fundador se convence de la viabilidad de su proyecto y de la posibilidad de tener éxito en el mercado. La empresa crece y las actividades empresariales comienzan a ser más complejas. El dueño no puede hacerse cargo de todo, pero todavía no está seguro de comenzar a delegar en la toma de decisiones. Algunos de los cargos comienzan a ser ocupados por familiares y se comienzan a desarrollar planes estratégicos y nuevas áreas como los recursos humanos y la administración. Los objetivos de esta segunda etapa se centran en mantener la estabilidad y la continuidad de desarrollo y crecimiento de la empresa y de la familia.
- **Etapa 3.** En esta etapa la empresa familiar ha alcanzado un razonable éxito e incluso puede haber obtenido una posición privilegiada en el mercado. Los hijos del fundador comienzan a asumir posiciones de responsabilidad dentro de la empresa debido a sus años de experiencia en ella. El dueño comienza a tener deseos de retirarse que se enfrentan a su “necesidad” de no abandonar su proyecto. En la tercera etapa, que se estima entre los 20 y 30 años de edad de la empresa familiar, los principales objetivos son realizar una transición ordenada de la dirección, mantener la integración de los miembros de la familia y expandirse.
- **Etapa 4.** Pasados los treinta años, la empresa familiar está completamente consolidada y las ganancias obtenidas se han utilizado para expandirse en otras unidades de negocio. Personas ajenas a la familia han ocupado puestos de responsabilidad debido a las necesidades técnicas y organizativas del nuevo modelo de empresa. Los nietos del fundador, cercanos a la mayoría de edad, comienzan a interesarse por los asuntos de la empresa familiar. El dueño tiene entre 60 y 80 años y es necesario implementar un plan de transición y sucesión que no degenera en la ruptura de la familia o de la empresa. Los objetivos de esta etapa continúan centrados en la expansión empresarial y en sobrevivir al arduo proceso de la sucesión.

A modo de resumen, se muestran en la siguiente tabla los aspectos principales de las etapas explicadas en líneas anteriores.

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Edad de la EF	0 – 10	10 – 20	20 – 30	+ de 30
Edad padres	25 – 35	40 – 50	55 – 65	65 – 80 <sup>2</sup>
Edad hijos	0 – 10	15 – 25	+/- 40	+/- 50
Características	Empresa chica. Dueño centro de todo.	Creció. Dueño no puede estar en todo.	Madura. Lugar de privilegio en el mercado. Nuevos negocios.	Empresa consolidada. Expandida en otras unidades de negocio.
Objetivos	Sobrevivir. "Hacer caja". Crecer.	Mantener estabilidad y continuidad.	Transición ordenada de la dirección. Expandirse.	Expandirse y, otra vez, sobrevivir.

*Tabla 6.1. Características principales de las etapas de una empresa familiar. Recuperado de Eduardo Press, 'Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia'*

Debido a la gran complejidad y sensibilidad que la sucesión y el relevo generacional supone para una empresa familiar, se han dedicado grandes esfuerzos por parte de la literatura académica de establecer un método o modelo que facilite tal proceso. El desarrollo correcto o incorrecto del proceso de sucesión supondrá en buena medida el éxito o el fracaso de la empresa familiar consolidada. Rodríguez Clariana pone especial énfasis en la necesidad de elaborar un buen protocolo familiar y un plan estratégico familiar que incluya de forma detallada las cuestiones relativas a la sucesión<sup>53</sup>. De forma general, se aconseja que la sucesión de una empresa familiar se realice entre los 35 y los 45 años de edad de tal organización.

## 6.2. CONFLICTIVIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

Aunque la manifestación de conflictos es común en todo tipo de organizaciones, en la empresa familiar estos cobran un mayor protagonismo. Esto se debe a que la familia es el

<sup>53</sup> Rodríguez Clariana. 'Empresas Familiares. Por Qué NO Suelen Llegar a La Tercera Generación', op. cit., pp. 93-105

grupo primario por excelencia, donde las relaciones “cara a cara” son más intensas y los afectos y las pasiones tienen una fuerte influencia.

La empresa familiar se encuentra en la intersección de dos sistemas de carácter muy distinto: el sistema familiar y el sistema empresarial. Estos dos sistemas tienen objetivos muy diferentes, ya que mientras que la empresa busca principalmente la generación de beneficios, la familia centra su propósito en generar armonía para cuidar y desarrollar a las personas incluidas en ella. También existe una gran disparidad en los valores que gobiernan a la empresa (en la que tienen una especial relevancia aspectos como los objetivos, los resultados y la lógica racional) y a la familia (en la que cobran una especial importancia los aspectos emocionales, los lazos de sangre y, en general, valorar a las personas por lo que son y no por lo que hacen). Como consecuencia de todo ello, cuando estos dos sistemas se juntan en una empresa familiar y no se establecen sistemas eficientes de control, planificación y prevención, la probabilidad de que surjan una gran cantidad de conflictos se incrementa de forma considerable. Además, hay que tener en cuenta que los conflictos acaecidos en este tipo de organizaciones pueden ser tan destructivos para la empresa y sus resultados económicos como para la familia<sup>54</sup>.

La naturaleza de los conflictos en las empresas familiares puede ser muy variada (asuntos de poder, emociones, temas relativos a la sucesión, problemas comunicativos, aspectos relacionados con la personalidad, etc.). Sin embargo, las principales causas de conflicto en estas empresas tienen su base en el hecho de no saber identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada uno de los dos sistemas mencionados anteriormente. Confundir y mezclar aspectos propios del sistema familiar con el sistema empresa o viceversa, llevará a tensionar las relaciones familiares, a reducir el rendimiento empresarial y a aumentar el nivel de conflictividad en este tipo de organizaciones.

Para ayudar a entender mejor la dinámica de las empresas familiares, Taguris y Davis crearon el modelo mostrado en la *figura 6.2*. Estos autores explican a través de este modelo cómo el nivel de conflictividad en este tipo de empresas se reducirá cuanto más se reduzca la zona de intersección entre los dos círculos o sistemas. Es decir, identificar de forma correcta qué corresponde a cada sistema y realizar una separación clara entre

---

<sup>54</sup> Pedro Juan Martín Castejón, ‘Los Principales Factores de Conflictos En La Empresa Familiar’, Gestión: Revista de Economía, 52, 2011, 19–24, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3847054>>.

los asuntos familiares y los empresariales reducirá la cantidad de conflictos que la empresa familiar tenga que soportar a lo largo del tiempo<sup>55</sup>.

### LOS SISTEMAS QUE COMPONEN LA EMPRESA FAMILIAR

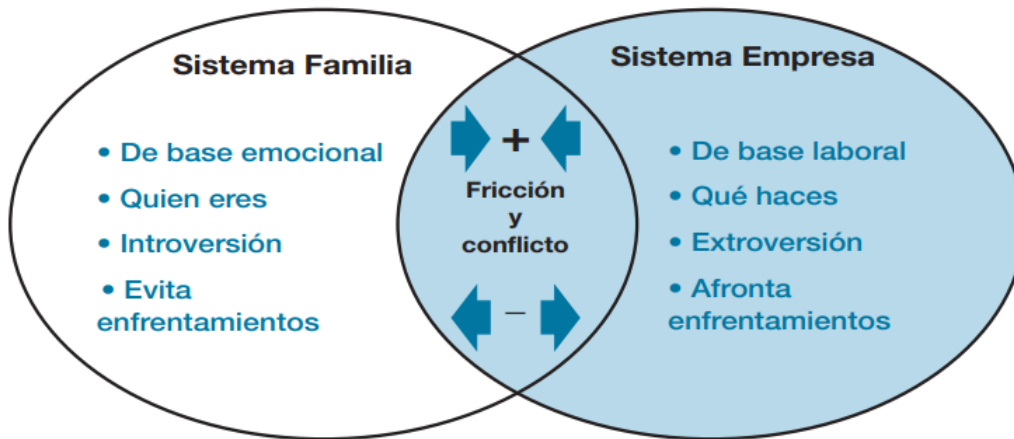


Figura 6.2. Áreas de fricción y conflicto en la empresa familiar. Recuperado de Pedro Juan Martín Castejón, 'Los principales factores de conflicto en la empresa familiar'

Aunque las causas de la mayoría de conflictos surgidos en la empresa familiar tengan su raíz en la incorrecta separación entre los sistemas familiar y empresarial, conviene detallar de forma más concreta cuáles son estas causas. Martín Castejón ofrece una lista de las principales causas de conflicto en este tipo de organizaciones relacionadas con la confusión entre los dos sistemas:

- **Patrones inadecuados de comportamiento dentro del ámbito empresarial.** La experiencia muestra cómo los miembros de la familia tienen una marcada tendencia a relacionarse y a interactuar de la misma forma independientemente del sistema en el que se encuentren. Esto lleva a trasladar patrones de interacción informales y correspondientes al ámbito familiar al entorno empresarial, lo que dificultará el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.
- **Organización no eficiente.** En multitud de ocasiones, por respetar acuerdos de orden familiar, se realiza un diseño ineficaz de la estructura organizativa de la empresa, lo que supone una importante fuente de conflictos. Un ejemplo de ello

<sup>55</sup> Martín Castejón, 'Los Principales Factores de Conflictos En La Empresa Familiar' op. cit., pp. 19-24.

se puede observar cuando se ubica a familiares en puestos de responsabilidad para los que no están cualificados.

- **Exceso de miembros de la familia en la empresa.** El número de incorporaciones de familiares a la organización debe ser congruente con el tamaño y el nivel de crecimiento de la empresa. En ocasiones, la empresa no está preparada para soportar el número de parientes que se pretende incorporar y ello generará multitud de conflictos.
- **Remunerar a los familiares considerando únicamente su pertenencia a la familia.** Asignar las retribuciones en función a la eficiencia de cada trabajador supone una de las formas más claras de separación entre los sistema familiar y empresarial. Retribuir de forma distinta a los familiares y a las personas ajenas a la familia generará tensiones y desmotivará a las personas más rentables de la organización, dificultando la tarea de retener el talento.
- **Comportamientos inadecuados en el ámbito familiar y/o empresarial.** Confundir y mezclar los dos sistemas llevará a tratar asuntos propios de la empresa en espacios y tiempos correspondientes a la familia y viceversa. Ello terminará desatendiendo las necesidades de uno de los dos sistemas (en ocasiones de los dos a la vez) y generando una gran cantidad de conflictos.

Además de las causas incluidas en la lista anterior, conviene destacar la multitud de conflictos surgidos en la empresa familiar asociados a una comunicación deficiente. Como en cualquier grupo humano, factores como la asertividad y la escucha activa influyen determinantemente en la calidad de las comunicaciones llevadas a cabo en su seno. En las empresas familiares es común encontrar a individuos que, aunque pasan mucho tiempo juntos entre la empresa y la familia, tienen una mala comunicación entre ellos. De nuevo, vuelve a ser importante diferenciar correctamente cuándo nos encontramos dentro del ámbito familiar y cuándo dentro del empresarial, ya que el tipo de comunicación que funciona en un sistema puede no funcionar en el otro. Un ejemplo de ello se puede encontrar en la elección del medio de comunicación, en las familias deberá predominar la comunicación de tipo verbal ya que permite fluidez y naturalidad.

Sin embargo, el uso de la comunicación verbal en la empresa puede resultar imprecisa y provocar malentendidos e ineficiencias, por ello, en el ámbito empresarial deberá utilizarse principalmente el medio escrito ya que permitirá clarificar el mensaje y será más duradero en el tiempo<sup>56</sup>. En la siguiente figura se muestran las principales características que deben gobernar la comunicación en el ámbito familiar y en el ámbito empresarial.

<b>Comunicación familiar vs Comunicación empresarial</b>	
Afectiva Informal Implícita	Operativa Formal Explícita
Condicionada por la historia familiar	Condicionada por la cultura empresarial
Jerarquía natural por roles	Jerarquías y competencias

Figura 6.3. Principales características de la comunicación familiar y empresarial. Recuperado de Pedro Juan Martín Castejón, 'Los principales factores de conflicto en la empresa familiar'

### **6.3. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Una vez aparece un conflicto en el seno de una empresa familiar es necesario tomar decisiones y actuar. No hacerlo, permitiendo que el conflicto se agrave y/o se cronifique en el tiempo, puede suponer la destrucción no sólo de la empresa sino también de los núcleos familiares más fuertes. Contar con órganos específicos como los consejos de familia puede ayudar a mediar y a solucionar estos conflictos, permitiendo expresar abiertamente las opiniones controvertidas relativas a temas familiares y de la empresa<sup>57</sup>.

El éxito o el fracaso de las empresas familiares no depende únicamente de los aspectos de ámbito mercantil, en este tipo de organizaciones el carácter psico-emocional de las

<sup>56</sup> Martín Castejón, 'Los Principales Factores de Conflictos En La Empresa Familiar', op. cit., pp. 19-24.

<sup>57</sup> Pedro Juan Martín Castejón, 'Resolución de Conflictos En La Empresa Familiar', in La Gestión de Las Empresas Familiares: Un Análisis Integral (Navarra: Cizur Menor, Aranzadi, 2009), pp. 417-428, Accesible en: Biblioteca de Comercio de la Universidad de Valladolid (UVa).



relaciones interpersonales entre los miembros de la familia determinará de igual forma los resultados que obtenga la empresa. Judicializar los conflictos surgidos en el seno de una empresa familiar, aunque pueda zanjar un problema o una cuestión puntual, no solucionará el conflicto de base y, a la larga, tensionará y deteriorará las relaciones entre los miembros de la familia. Además, hay que tener en cuenta que el resultado de un juicio tiende a entenderse desde la filosofía de ganadores y perdedores, generando fuertes sentimientos de resentimiento por parte de los “perdedores”. Todo ello producirá la aparición de multitud de nuevos conflictos y complicará la correcta gestión de la organización.

Existe una amplia literatura académica que ha centrado sus esfuerzos en analizar los conflictos y defender su carácter positivo. Los conflictos tienen la capacidad de generar cambios y permitir que la sociedad evolucione si son gestionados de la forma correcta. Para ello, es necesario transformar en enfoque basado en la confrontación, en la intolerancia y/o en la violencia en modelos de resolución basados en fórmulas más constructivas como la cooperación, la reconciliación, el debate y el diálogo<sup>58</sup>.

Las ADR o métodos de resolución alternativa de conflictos han supuesto nuevas herramientas (principalmente basadas en la aplicación de paradigmas no litigantes, comunicativos y cooperativos) para abordar estos conflictos, gestionarlos y poder resolverlos de tal forma que se conviertan en oportunidades, eliminando sus repercusiones negativas<sup>59</sup>.

A continuación, se detallarán dos de los instrumentos o herramientas (alternativas al proceso judicial) más importantes y más utilizadas en la prevención y resolución de conflictos surgidos en la empresa familiar, y que, además, están interrelacionadas entre ellas: el protocolo familiar y la mediación.

---

<sup>58</sup> Paris Albert and Sonia. ‘Naturaleza Humana y Conflicto: Un Estudio Desde La Filosofía Para La Paz’, op. cit., pp. 107-116

<sup>59</sup> Martín Castejón, ‘Resolución de Conflictos En La Empresa Familiar’, op. cit., pp. 417-428.

### 6.3.1. El protocolo familiar

El protocolo familiar es un acuerdo o convenio marco entre los miembros de un grupo familiar vinculados a una empresa. Este documento tiene por objetivo ordenar y planificar de manera coherente y eficaz las relaciones entre familia y empresa con el fin de garantizar la continuidad de la empresa y mantener a la misma dentro del ámbito de control de la familia<sup>60</sup>.

El protocolo familiar tiene su origen en los “shareholders agreements” estadounidenses. Estos documentos son acuerdos que suelen complementar el contenido de los títulos constitutivos de las sociedades capitalistas en Estados Unidos, especialmente en el caso de las sociedades con estructura cerrada. Se incorporan al ámbito jurídico español a partir de la década de 1990, donde el interés en su estudio e implantación no ha parado de crecer. Este interés creciente se debe a la preocupación de distintos sectores (económicos, políticos, etc.) por otorgar a las empresas familiares herramientas adecuadas que les permitan solucionar los problemas que habitualmente sufren y poder así contribuir a su consolidación y a su subsistencia.

Un protocolo familiar bien diseñado puede servir de guía para la evolución futura de la empresa familiar, potenciando sus ventajas competitivas y minimizando sus posibles inconvenientes. Además, el propio proceso de elaboración del protocolo familiar, si se realiza con el rigor necesario, con el debido asesoramiento y con la participación de todos los interesados, puede servir como una forma de afrontar racional y ordenadamente la imprescindible tarea de planificación que las empresas familiares necesitan.

Aunque el contenido de un protocolo familiar variará dependiendo de las circunstancias y características específicas de cada empresa familiar y de su situación al momento de elaborarlo, Diez Soto ofrece una lista de las partes que habitualmente conforman un protocolo familiar:

1. **Presentación de las partes** que intervienen en su otorgamiento y el concepto en el que lo hacen. En el otorgamiento del protocolo familiar participarán

---

<sup>60</sup> Carlos Manuel Diez Soto, ‘El Protocolo Familiar’, in *La Gestión de Las Empresas Familiares: Un Análisis Integral* (Navarra: Cizur Menor, Aranzadi, 2009), pp. 315–38. Accesible en Biblioteca de Comercio Universidad de Valladolid (UVa)

normalmente el fundador y los miembros de la familia que cumplan ciertos requisitos como la mayoría de edad, independientemente de que sean o no accionistas de la empresa. En este punto será de especial importancia la definición de “grupo familiar” a los efectos del propio protocolo, además de los requisitos de acceso al mismo y la clara delimitación de las distintas ramas familiares.

2. **Parte introductoria.** Esta parte del protocolo será de carácter expositivo y su contenido se centrará en cuestiones sobre el fundador, la historia y origen de la empresa y sus valores identificativos.
3. **Cuerpo central del protocolo.** Esta es la parte principal del protocolo familiar ya que contendrá todas las estipulaciones o acuerdos elaborados por los miembros de la familia. Aunque estas estipulaciones pueden abarcar cuestiones muy diferentes, suelen centrar su contenido en los siguientes temas: pactos relativos a la propiedad de la empresa, pactos relativos a la estructura y funcionamiento de la empresa, pactos sobre el gobierno y la dirección de la empresa, pactos sobre el acceso de los miembros de la familia a los puestos de trabajo o gestión en la empresa, pactos relativos a las relaciones económicas entre empresa y familia y pactos relativos a la resolución de conflictos. En la tabla 6.2 se exponen los pactos que se encuentran de forma más habitual en los protocolos familiares.
4. **Cláusula de orden.** En este apartado se incluirán cuestiones como las excepciones al protocolo familiar y su interpretación, previsiones relativas al posible incumplimiento de los acuerdos contenidos en el protocolo familiar (cláusulas penales o indemnizatorias) y/o la duración del protocolo y mecanismos de revisión y adaptación a cambios legislativos o de otra naturaleza, entre otras.
5. **Cláusula de agradecimiento.** En esta parte del protocolo familiar se incluirá un agradecimiento al fundador y al resto de familiares que hayan contribuido a la creación, desarrollo y consolidación de la empresa familiar.

TIPO DE PACTO	POSIBLES ESTIPULACIONES
<b>Relativos a la propiedad de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de acciones y participaciones (acciones sin voto, acciones privilegiadas, etc.)</li> <li>- Régimen de transmisión de acciones y participaciones (limitaciones, derechos de adquisición preferente, etc.)</li> <li>- Régimen del usufructo de acciones y participaciones</li> <li>- Régimen sobre exclusión y separación de socios</li> <li>- Régimen económico matrimonial de los socios y previsión de las posibles crisis matrimoniales</li> <li>- Régimen de la sucesión en caso de fallecimiento de los socios</li> </ul>
<b>Relativos a la estructura y funcionamiento de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores éticos que deben presidir la actividad de la empresa (calidad de los productos, atención con los clientes, política de personal, I+D+I, medio ambiente, responsabilidad social corporativa, etc.)</li> <li>- Reglas de buen gobierno y transparencia de la empresa</li> <li>- Creación de fundaciones de interés general</li> <li>- Reglas sobre el uso del nombre familiar en marcas y denominaciones sociales</li> <li>- Diseño de la estructura empresarial (tipos sociales, estructura corporativa, etc.) con previsión de la posible evolución futura</li> <li>- Determinación del momento y condiciones en que la empresa habrá de perder su carácter familiar.</li> </ul>
<b>Relativos al gobierno y dirección de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijación de reglas y criterios respecto a la estructura, composición y funcionamiento de los órganos sociales (Consejo de Administración, Junta General, sindicatos de voto, etc.)</li> <li>- Creación de órganos de carácter familiar no previstos por las leyes societarias (Junta o Asamblea de Familia, Consejo de Familia, Consejo Asesor), con delimitación de sus atribuciones y su engarce con los órganos sociales</li> </ul>
<b>Relativos al acceso de los miembros de la familia a los puestos de trabajo o gestión de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho de los miembros de la familia a acceder al trabajo en la empresa y fijación de requisitos para ello (edad, titulación, experiencia previa, formación, etc.)</li> <li>- Requisitos para el acceso a los cargos de gestión en la empresa</li> <li>- Condiciones de salida de los gestores (edad máxima de permanencia en el cargo, relevo generacional, obligaciones de no competencia, etc.)</li> <li>- Régimen de retribuciones de trabajadores y directivos</li> </ul>

<b>Relativos a las relaciones económicas entre empresa y familia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios sobre retribución y financiación de los socios (política de dividendos)</li> <li>- Diversificación de las fuentes de ingresos de los miembros de la familia</li> <li>- Reglas sobre relaciones negociales entre socios y empresa (préstamos, garantías, etc.)</li> <li>- Articulación de vías para facilitar a los socios familiares la salida de la empresa (por ejemplo, en caso de que surjan desavenencias irreconciliables entre familiares)</li> <li>- Estatuto jurídico de bienes concretos no aportados a la sociedad o sociedades familiares (inmuebles, derechos de propiedad intelectual o industrial)</li> <li>- Política fiscal de la familia</li> <li>- Atención a las necesidades familiares</li> <li>- Disposiciones tutelares sobre la persona y el patrimonio de menores e incapacitados</li> </ul>
<b>Relativos a la resolución de conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atribución de competencias a los órganos familiares (Asamblea de Familia, Consejo de Familia)</li> <li>- Establecimiento de un sistema de arbitraje</li> <li>- Recurso a la mediación familiar</li> </ul>

Tabla 6.2. Pactos más habituales en los protocolos familiares<sup>61</sup>

Desde un punto de vista estrictamente jurídico, el contenido del protocolo familiar puede revestir diversos grados de obligatoriedad jurídica ya que en él pueden incluirse:

- Contenidos meramente expositivos (en general estos se encontrarán en la parte introductoria del protocolo y se referirán al origen e historia de la empresa familiar)
- Declaraciones programáticas de principios u objetivos
- Recomendaciones
- Pactos dotados de una eficacia puramente moral
- Acuerdos jurídicamente vinculantes. Entre estos, pueden encontrarse con un alcance obligacional interno (*inter partes*) o con eficacia incluso frente a terceros, especialmente si se han incorporado a los diferentes Registros (Civil, Mercantil y de la Propiedad)

<sup>61</sup> Díez Soto. 'El Protocolo Familiar', op. cit., pp. 315-338

Por otro lado, en la elaboración del protocolo familiar deberán tratarse ciertas cuestiones (que además es recomendable que el protocolo recoja de forma explícita) para las que el protocolo familiar no es el instrumento jurídico adecuado para regular. Estas cuestiones tienen un régimen propio en el ordenamiento jurídico español y entre ellas destacan las siguientes:

- La organización societaria básica. Esta cuestión ha de instrumentarse a través de los estatutos sociales.
- El régimen económico matrimonial. En nuestro ordenamiento jurídico solo puede ser regulado mediante otorgamiento de capitulaciones matrimoniales.
- La sucesión *mortis causa*. Solo puede ser ordenada a través de testamento y, de forma complementaria, a través de documentos particionales (excepcionalmente puede ser ordenada a través de contratos o pactos sucesorios)
- Otras operaciones o transmisiones que requieran el otorgamiento de los correspondientes negocios (donaciones, fundaciones, operaciones de reestructuración, etc.)

Es conveniente hacer una especial mención a las estipulaciones relativas a la sucesión *mortis causa* y a las relativas al régimen económico matrimonial. Como se ha explicado anteriormente, ambos negocios tienen un régimen propio en nuestro ordenamiento y es necesario utilizar los instrumentos jurídicos adecuados para su otorgamiento. Sin embargo, es muy frecuente la inclusión de cláusulas o acuerdos en el protocolo familiar por las cuales los firmantes asumen el compromiso de otorgar testamento en un determinado sentido y/o de someterse a un régimen económico matrimonial concreto.

En general, las cláusulas relativas a la sucesión *mortis causa* hacen referencia al compromiso del fundador o de sus descendientes de otorgar testamento designando como sucesores a determinados miembros de la familia o excluyendo a personas ajenas a la misma. La vigencia en el Código Civil de una prohibición casi absoluta de los llamados “pactos o acuerdos sucesorios” como instrumento regulador de la sucesión *mortis causa* pone en duda la eficacia jurídicamente vinculante de este tipo de estipulaciones. Díez Soto explica esta cuestión de la siguiente manera<sup>62</sup>:

---

<sup>62</sup> Díez Soto. ‘El Protocolo Familiar’, op. cit., pp. 315-338

*“El hecho de que alguno de los firmantes del protocolo otorgue testamento en sentido contrario a lo pactado en él no implicará en ningún caso la invalidez o ineficacia del mismo, y es dudoso incluso que pueda dar lugar a la activación de los mecanismos lato sensu sancionadores que se hayan podido prever para el caso del incumplimiento (cláusulas indemnizatorias o penales, configuración del incumplimiento como condición suspensiva o resolutoria respecto a la producción determinados efectos, aplicación del régimen de las prestaciones accesorias previstas en los estatutos sociales, etc.), ya que ello supondría una forma de eludir indirectamente la prohibición de los pactos sucesorios, legalmente establecida con objeto de preservar de forma absoluta la libertad testamentaria del causante”*

La incertidumbre respecto a la eficacia jurídicamente vinculante de las estipulaciones relativas a la sucesión *mortis causa* se extiende, de forma paralela, a otro de los pactos más frecuentemente incluidos en el protocolo familiar: los relativos al régimen económico matrimonial de los firmantes. En general, las estipulaciones en este sentido hacen referencia al compromiso de someterse al régimen económico de separación de bienes o de incluir determinadas modalizaciones en el régimen de gananciales (todo ello con el objeto de preservar el interés de la empresa familiar). Además, hay que tener en cuenta que dicho pacto habría de imponerse también respecto al otro cónyuge, lo que complica aún más la eficacia jurídica de estas estipulaciones.

Todo ello, hace que en ocasiones se hable del protocolo familiar como un documento “jurídicamente incompleto”, cuyo desarrollo ha de realizarse mediante otros documentos. Sin embargo, el principal valor del protocolo familiar no recae en su eficacia jurídica sino en su utilización como instrumento de planificación general y coordinación de los diferentes instrumentos jurídicos que son necesarios para organizar los diferentes aspectos de la empresa familiar (estatutos sociales, testamentos, capitulaciones matrimoniales, etc.). En la práctica, la eficacia ordenadora del protocolo familiar dependerá en buena medida de la disposición de los miembros de la familia a cumplir de forma espontánea los pactos incluidos en el mismo, en aras de preservar el interés general de la empresa y de la familia y en atención a su valor como compromiso moral.

Dentro del protocolo familiar, se incluirá de forma frecuente un plan de actuación en caso del surgimiento de conflictos dentro de la empresa familiar. Este plan de actuación ha de ser claramente definido y explicado a todos los miembros de la familia firmantes del protocolo. En general, se incluirá la asignación de competencias a los órganos familiares como la Asamblea de Familia o el Consejo de Familia y se establecerá un método alternativo de resolución de conflictos (ADR) como requisito de procedibilidad para incoar una acción judicial. Entre ellos, destaca por su amplia aceptación y sus buenos resultados la mediación, de la que se hablará más detenidamente en el siguiente punto del trabajo. Además, es interesante destacar como el proceso de mediación puede utilizarse en la elaboración del protocolo familiar, para llegar a puntos y pactos que satisfagan a todos los firmantes, y posteriormente incluirse como una de las cláusulas o estipulaciones del documento.

### **6.3.2. Mediación en la empresa familiar**

La mediación es una herramienta de gran utilidad a la hora de gestionar de forma constructiva un conflicto surgido dentro de la empresa familiar. La perspectiva y el enfoque que aporta la mediación permite, en la mayoría de los casos, resolver el conflicto de base permitiendo la continuidad de las actividades comerciales de la empresa y manteniendo las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia. En Estados Unidos, donde la mediación lleva instaurada más de treinta años, las estadísticas reflejan que entre el 75% y el 80% de los conflictos originados dentro de las empresas familiares que son llevados a mediación terminan con un acuerdo entre las partes<sup>63</sup>.

La mediación puede ser utilizada para tratar diferentes conflictos acaecidos dentro de la empresa familiar como los relativos a la sucesión, a luchas de poder internas, a decisiones estratégicas de la compañía, a retribuciones o pagos de dividendos, e incluso para la elaboración del protocolo familiar. Los mediadores profesionales que trabajan con empresas familiares explican que, gran parte del éxito de la mediación en la resolución

---

<sup>63</sup> Lasheras Mayoral. 'Mediación En Empresa Familiar : Más Allá Del Protocolo Familiar Mediation in Family Businesses : Beyond the Family Protocol', op. cit., pp. 60-69



de conflictos dentro de este tipo de organizaciones se debe principalmente a las siguientes cuestiones<sup>64</sup>:

- Para reducir los costes, tanto económicos como emocionales, de los conflictos es necesario afrontarlos en cuanto suceden.
- La mediación permite resolver un conflicto de forma rápida y amistosa.
- En el proceso de mediación se otorga el protagonismo a las partes implicadas en el conflicto, lo que contribuye a consensuar una solución que satisfaga a ambas.
- Acudir a la vía judicial provocará daños y resentimientos irreversibles en las relaciones familiares.
- La figura del mediador facilita la comunicación entre las partes en conflicto, reduciendo la intensidad de las emociones a la hora de afrontar el problema y permitiendo la consecución de acuerdos.

Estos mediadores, además, consideran de gran importancia que el resto de profesionales que trabajan con las empresas familiares (abogados, gestores, consultores, contables, especialistas en finanzas, etc.) deriven a mediación a estas empresas cuando se detecten conflictos difíciles de resolver de forma amistosa. Esto permitirá una rápida actuación y facilitará la tarea de gestionar y solucionar el conflicto.

Derivar a mediación un conflicto surgido en el seno de una empresa familiar resultará beneficioso tanto para la empresa como para los profesionales que realicen esta derivación, ya que habrá mayores probabilidades de que la empresa familiar sobreviva y así estos pueden mantenerla como cliente a lo largo del tiempo. En el caso concreto de los abogados, aunque litigar en los tribunales puede generarles beneficios sustanciosos, la tendencia general muestra que la mayoría de firmas legales prefieren derivar o aconsejar la mediación para así mantener los beneficios a largo plazo que supondrá que la empresa familiar perviva.

Se pueden observar dos formas diferentes de utilización de la mediación dentro de las empresas familiares. Por una parte, esta herramienta se podrá utilizar de manera preventiva, antes de la aparición de conflictos (sobre todo ayudando en la elaboración del

---

<sup>64</sup> Lasheras Mayoral. 'Mediación En Empresa Familiar : Más Allá Del Protocolo Familiar Mediation in Family Businesses : Beyond the Family Protocol', op. cit., pp. 60-69

protocolo familiar) y, por otra parte, se podrá utilizar una vez el conflicto se ha manifestado y se pretende su resolución.

### **La mediación como instrumento para elaborar un protocolo familiar**

La mediación, debido a sus características intrínsecas, resulta un instrumento óptimo en la elaboración de un protocolo familiar, cuyo contenido y naturaleza se han descrito de manera amplia en el apartado anterior.

Supone una clara ventaja frente a los métodos meramente jurídicos que se han empleado tradicionalmente en la creación de los protocolos familiares. Esto se debe a que la mediación, al tener en cuenta la dinámica familiar, atender los intereses y necesidades de todos los familiares firmantes del protocolo y facilitar la comunicación entre ellos, consigue un mayor grado de interiorización y legitimación de los acuerdos alcanzados.

Todo ello, conseguirá un menor porcentaje de incumplimiento de los pactos incluidos en el protocolo familiar respecto a los elaborados mediante los instrumentos jurídicos tradicionalmente empleados. Este aspecto es de gran importancia especialmente en las cláusulas sin eficacia jurídicamente vinculante como las relativas a la sucesión *mortis causa* y al régimen económico matrimonial, en las que su cumplimiento dependerá en gran medida de la disposición de los firmantes a cumplirlas de forma espontánea.

Además, debido a la complejidad de las empresas familiares y a su continuo cambio, conviene revisar de forma periódica el protocolo familiar para mantener su vigencia y evitar que se quede desfasado. La mediación de nuevo, se presenta como el instrumento idóneo para realizar esas revisiones periódicas.

### **Mediación en el conflicto de la empresa familiar**

En este caso, el conflicto (que puede atender a distintas causas) ya se ha manifestado y la intervención a través del procedimiento de mediación tratará de gestionarlo y solucionarlo, con el fin último de conseguir el acuerdo de mediación. Si la mediación se realiza de forma adecuada y existe buena disposición de las partes, la resolución del conflicto tendrá una gran eficacia en el tiempo y se producirá un alto grado de aceptación y cumplimiento de lo incluido en el acuerdo de mediación.

Según Argelich, un diseño adecuado de la intervención de mediación en el ámbito de una empresa familiar contará con las siguientes actuaciones<sup>65</sup>:

- Contacto o vía de acceso. Realizado mediante una sesión informativa a las partes en conflicto.
- Elección del espacio de la mediación. Se preferirá ubicar las sesiones de mediación en la oficina del mediador, al considerarse esta como espacio neutral.
- Analizar si es adecuada la comediación en atención a la situación en particular y al número de personas involucradas en el conflicto.
- Análisis de la comunicación
- Análisis de las alianzas
- Consecución del acuerdo de mediación. Para el caso en el que las empresas familiares no cuenten con un protocolo familiar, será recomendable aprovechar la ocasión para proponer la elaboración del mismo.

En definitiva, la mediación permitirá a la empresa familiar gestionar y resolver los conflictos de base permitiendo mantener las buenas (o al menos, cordiales) relaciones familiares y con ello, ayudar a la pervivencia de la empresa.

---

<sup>65</sup> Cristina Argelich Comelles, 'Mediación , Conflictos Sucesorios y Empresa Familiar Mediation , Succession Disputes and Family Business', Revista de Mediación, 3.2017 (2020), 1–8, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7379115>>.

## 7. CONCLUSIONES

Disponer de un programa de prevención y gestión de conflictos en la empresa basado en los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (ADR) puede reducir las consecuencias negativas de los conflictos surgidos en el seno de estas organizaciones. Dependiendo del tamaño y de los recursos de la empresa se puede optar por implementar un programa de este tipo dentro del organigrama empresarial o contar con los servicios de otras empresas especializadas en este campo.

Las características de estas herramientas (económicas, rápidas, discretas, eficaces, flexibles, etc.) encajan a la perfección en el ámbito empresarial que, en general, prefiere evitar el estilo confrontativo, el estricto procedimiento y la lentitud de la vía judicial optando por alternativas más rápidas e informales. Estas alternativas no sólo lograrán la resolución de las controversias, sino que permitirán mantener las relaciones comerciales que une a las partes en conflicto, sean del tipo que sean (conflictos empresa-cliente, conflictos entre trabajadores, conflictos entre empresas).

Los conflictos horizontales, protagonizados por compañeros de trabajo, suelen pasar desapercibidos en el estudio de la conflictividad empresarial. Sin embargo, este tipo de conflictos pueden producir las mismas consecuencias negativas que los conflictos de características verticales, pudiendo generar grandes costes económicos y emocionales (en los casos más graves derivando en situaciones de acoso y mobbing).

El clima laboral puede suponer uno de los mejores indicadores del estado de la conflictividad horizontal y por ello, su adecuada gestión dentro de la empresa se ha convertido en uno de los principales objetivos de los departamentos de Recursos Humanos de las grandes compañías.

En las empresas familiares los conflictos cobran un mayor protagonismo debido a la existencia de una alta intensidad de emocional y a los afectos y pasiones que gobiernan las relaciones personales llevadas a cabo en su seno. En este tipo de empresas es necesario establecer sistemas eficaces de control, planificación y prevención para evitar las consecuencias negativas de aunar los sistemas familiar y empresarial en la misma organización.

Utilizar de forma adecuada los ADR en la prevención y gestión de conflictos en las empresas familiares puede ayudar a reducir los efectos destructivos de los conflictos en la empresa y en la estructura familiar y, por lo tanto, a alargar la esperanza de vida de este tipo de compañías.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Acosta U., Beatriz, and Cynthia Venegas G., 'Clima Organizacional En Una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio', *Revista de Investigación En Psicología*, 13.1 (2014), 163, Accesible en: <<https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>>

Argelich Comelles, Cristina, 'Mediación , Conflictos Sucesorios y Empresa Familiar Mediation , Succession Disputes and Family Business', *Revista de Mediación*, 3.2017 (2020), 1–8, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7379115>>

Baixauli Gallego, Elena, *El Conflicto Empresarial* (Valencia: Tirant lo Blanch, 2010), Accesible en: <[https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991007508479705774&context=L&vid=34BUC\\_UVA:VU1&lang=es&search\\_scope=MyInstitution&adaptor=Local Search Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,Elena Baixauli Gallego, El Conflicto Empresarial&offs](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991007508479705774&context=L&vid=34BUC_UVA:VU1&lang=es&search_scope=MyInstitution&adaptor=Local Search Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,Elena Baixauli Gallego, El Conflicto Empresarial&offs)>

Boada i Grau, Joan, and Carme Gil i Ripoll, 'El Conflicto: Aspectos Generales', in *Solución de Los Conflictos En Empresas y Organizaciones* (Pirámide, 2009), pp. 27–42, Accesible en Biblioteca de Comercio de la Universidad de Valladolid (UVa)

Bordás Martínez, María Jesús, *Gestión Estratégica Del Clima Laboral, CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS. UNED* (UNED, 2016)

Diez Soto, Carlos Manuel, 'El Protocolo Familiar', in *La Gestión de Las Empresas Familiares: Un Análisis Integral* (Navarra: Cizur Menor, Aranzadi, 2009), pp. 315–38, Accesible en Biblioteca de Comercio de la Universidad de Valladolid (UVa)

Fernández Escobar, Katherine Ghislaine, and Cecilia Alexandra Portalanza Chavarría, 'Análisis Del Clima Laboral de Una Empresa Multinacional China, Ubicada En La Ciudad de Guayaquil.', *Trabajos de Maestría. Universidad Espiritu Santo Facultad de Postgrado Ecuador*, 2017

García-Orcoyen Tormo, Cristina, *El Papel de La Empresa En La Sociedad* (Fundación Entorno BCSD-España. consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible, 2013), Accesible en:

<[http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/R02264\\_papel.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02264_papel.pdf)>

García Solarte, Mónica, ‘The Organizational Climate and Its Diagnosis a Conceptual Approximation’, *Cuadernos de Administración (Universidad Del Valle)*, 42, 2009, 43–65, Accesible en:

<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006497>>

Herrera Bernal, Luis Lauro, ‘Mediación Como Alternativa En La Solución de Conflictos En Las En Empresas Familiares’, *Revista de La Facultad de Derecho*, 45, 2018, 1–24, Accesible en: <<https://doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>>

Inter American Development Bank, *El Costo de Los Conflictos En Las Empresas y El Uso de Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos*, 2011, Accesible en: <[https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_iadb\\_primary\\_1033172&context=PC&vid=34BUC\\_UVA:VU1&lang=es&search\\_scope=MyInst\\_and\\_CI&adaptor=Primo Central&tab=Everything&query=any,contains,coeste conflictos empresa&offset=0](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=cdi_iadb_primary_1033172&context=PC&vid=34BUC_UVA:VU1&lang=es&search_scope=MyInst_and_CI&adaptor=Primo Central&tab=Everything&query=any,contains,coeste conflictos empresa&offset=0)>

Lasheras Mayoral, Nuria Susana, ‘Mediación En Empresa Familiar : Más Allá Del Protocolo Familiar Mediation in Family Businesses : Beyond the Family Protocol’, 7.1 (2014), 60–69, Accesible en:

<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5078733>>

Losa, Raciél, ‘¿De Qué Depende Un Buen Clima Organizacional?’, *Forbes*, 2018

Martín Castejón, Pedro Juan, ‘Los Principales Factores de Conflictos En La Empresa Familiar’, *Gestión: Revista de Economía*, 52, 2011, 19–24, Accesible en:

<<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3847054>>

———, ‘Resolución de Conflictos En La Empresa Familiar’, in *La Gestión de Las Empresas Familiares: Un Análisis Integral* (Navarra: Cizur Menor, Aranzadi, 2009), pp. 417–28, Accesible en Biblioteca de Comercio de la Universidad de Valladolid (UVa)

Olaz, Ángel, 'El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación a Un Modelo Explicativo Multivariable', *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 56, 2013, 1–35, Accesible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>

Paris Albert, and Sonia., 'Naturaleza Humana y Conflicto: Un Estudio Desde La Filosofía Para La Paz', *Eikasia: Revista de Filosofía*, 50 (2013), 107–16, Accesible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6913216>

Patterson, Malcolm G., Michael A. West, Viv J. Shackleton, Jeremy F. Dawson, Rebecca Lawthom, Sally Maitlis, and others, 'Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation', *Journal of Organizational Behavior*, 26.4 (2005), 379–408, Accesible en: <https://doi.org/10.1002/job.312>

Pérez Martell, Rosa, *Un Programa de Prevención y Solución de Conflictos En La Empresa*, ed. by Tirant lo Blanch (Valencia, 2012), Accesible en: [https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991007612779705774&context=L&vid=34BUC\\_UVA:VU1&lang=es&search\\_scope=MyInstitution&adapter=Local Search Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,rosa perez martell un programa de prevención&offset=0](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991007612779705774&context=L&vid=34BUC_UVA:VU1&lang=es&search_scope=MyInstitution&adapter=Local Search Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,rosa perez martell un programa de prevención&offset=0)

Press, Eduardo, *Empresas de Familia Del Conflicto a La Eficiencia* (Buenos Aires. Argentina: Granica, 2011), Accesible en: [https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991008170759205774&context=L&vid=34BUC\\_UVA:VU1&lang=es&search\\_scope=MyInstitution&adapter=Local Search Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,eduardo press&offset=0](https://almena.uva.es/discovery/fulldisplay?docid=alma991008170759205774&context=L&vid=34BUC_UVA:VU1&lang=es&search_scope=MyInstitution&adapter=Local Search Engine&tab=LibraryCatalog&query=any,contains,eduardo press&offset=0)

Rodríguez Clariana, Sergio, 'Empresas Familiares. Por Qué NO Suelen Llegar a La Tercera Generación', *Economía Aragonesa*, 67 (2019), 93–105, Accesible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6901092>

Salas Fumas, V., 'La Economía de La Empresa', in *Fronteras Del Conocimiento* (Madrid: Fundación BBVA, 2008), pp. 301–14, Accesible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-economia-de-la-empresa/>



- San Cristobal, Susana, 'Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos : Negociación , Conciliación , Mediación , Arbitraje , En El Ámbito Civil y Mercantil', *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, 46 (2013), 39–62, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4182033>>
- Sayas Contreras, Rafaela, 'El Conflicto', *Eunomía. Revista En Cultura de La Legalidad*, 2015, 212–21, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5081381>>
- Silva Vazquez, M., 'Intervención Sobre El Clima Organizacional', *Intervención Psicosocial En Las Organizaciones, PPU, Barcelona*, 1994, 515–42
- Verona Martel, María Concepción, and Raquel Santana Mateo, 'El Mobbing: Un Problema Ético En La Gestión de Empresas', *Ciencia y Sociedad*, 37.4 (2012), 407–34, Accesible en: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7415858>>