

## Tribuna

# Mediación empresarial, la clave para resolver conflictos

TERESA  
DUPLÁ

Catedrática y directora  
del departamento  
de Derecho Privado  
en Esade

Ayer se celebró el Día Europeo de la Mediación, pero la gestión eficiente de conflictos no tiene fronteras y es universal. Sobre todo ahora, cuando estos son más complejos que nunca. Nace en el ámbito judicial bajo el nombre de *conflict management* para conseguir una mejora de la Administración de Justicia y, en el de la empresa (*dispute management*), se entiende como la gestión de cualquier fricción organizacional que produce un desajuste en las expectativas de la actividad de una empresa o de una institución pública, y que no necesariamente lleva a la controversia o litigio.

Esta se ha convertido en una área novedosa y con mayor potencial de desarrollo. Arrancó en los ochenta con el profesor de Harvard William Ury y, desde entonces, ha derivado en nuevos modelos organizativos, denominados ADR o sistemas integrados de gestión de conflictos o controversias (*conflict/dispute management systems*), cuyos elementos esenciales son, según los investigadores del Gould ADR Research Initiative Stanford Law, objetivos,

grupos de interés, recursos, éxitos y responsabilidad y aprendizaje. A estos se les ha añadido recientemente un sexto componente: contexto y cultura.

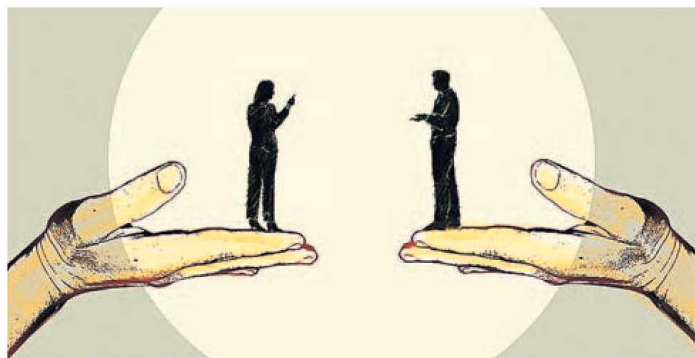
En el artículo "La mediación empresarial y el *conflict management*", que publicamos en *IDP Journal*, analizamos los estudios que evalúan los resultados de estos sistemas en Estados Unidos. Sus conclusiones evidencian que, en poco más de una década, la gestión de conflictos en las empresas cotizadas ha vivido un cambio de paradigma y no solo están abiertas a la resolución de conflictos con ADR, sino que los prefieren a la litigación. Dichas compañías, muchas en Fortune 1000, manifiestan su preferencia por la mediación empresarial frente al arbitraje. Las ventajas, en su opinión, son el ahorro de tiempo y dinero, el cuidado de las relaciones comerciales y la confidencialidad.

### Gestión confidencial

Existen varios tipos de conflictos, como las disputas entre consumidores. También encontramos tensiones con los derechos de propiedad intelectual, ventas, contratos y otros asuntos rela-



La gestión de conflictos en las empresas cotizadas ha vivido un cambio de paradigma



THINKSTOCK

cionados con el trabajo. Los conflictos internos más comunes están relacionados con este último aspecto y los términos contractuales, mientras que los externos son eminentemente con clientes, y su origen puede variar desde contratos y acuerdos hasta cuestiones ambientales, de nuevo derechos de propiedad intelectual e incluso impuestos, por nombrar solo algunos.

Las empresas enfrentan cada vez más conflictos en ambos planos debido al uso de las redes sociales, los correos electrónicos, la hiperconectividad y la globalización. Las relaciones descritas no son nacionales, sino

internacionales, y cualquier mensaje, correo o acción de un empleado o cliente de la compañía puede tener implicaciones legales que ninguno de los dos perfiles conoce. Esta situación puede provocar fácilmente un conflicto espinoso, complejo y público que puede sumir a una empresa en su mayor crisis. En este sentido, la mediación también otorga una estricta confidencialidad.

Existen todos los motivos habituales, como ahorrar tiempo y dinero. Sin embargo, creo que estos son insuficientes. También debemos agregar la importancia de otorgar confidencialidad a las empresas (como medi-

da preventiva para evitar que el conflicto llegue al público) y aprovechar el impacto positivo que la mediación comercial ha demostrado tener en el balance de la empresa.

Las compañías estadounidenses nos llevan dos décadas de ventaja y deberíamos aprender de ellas. A fin de mejorar la eficiencia de sus métodos de gestión de conflictos, han terminado integrando el departamento jurídico como unidad central en la empresa, y también han introducido parámetros de gestión para mejorar su eficacia y prevenir activamente situaciones que podrían llevar a conflictos.