

Mediación

Artículo ganador de la primera edición del “Premio Elías Campo Villegas”
en la categoría periodística

Mediación empresarial para no romper la saga familiar e integrar la sostenibilidad en el gobierno corporativo

Las instituciones notariales apuestan por esta vía de resolución
de conflictos para facilitar la sucesión o la separación de socios

MARCELINO ABAD RAMÓN

Periodista

Sumario: EMPRESAS FAMILIARES. GRANDES CORPORACIONES. MEDIDAS DE EFICIENCIA PROCESAL.



Si en la práctica societaria los conflictos son frecuentes, en las empresas familiares pueden volverse más virulentos por la dimensión emocional que adquieren los lazos de sangre. Acostumbrados a ver cómo dejan a las sagas malheridas, algunos notarios han sumado a sus funciones la de facilitar la resolución pacífica de disputas. Es lo que se conoce como **mediación notarial**, un procedimiento alternativo a la vía judicial.

A diferencia de los jueces, no imponen la solución, sino que fomentan el diálogo para que sean las partes quienes la alcanzan, por ejemplo, en conflictos de sucesión empresarial o en procesos de separación de socios. Como garantes de la legalidad, este acuerdo lo pueden elevar ellos mismos a escritura pública, lo que también los distingue de otros

mediadores, como abogados o psicólogos. De esta forma, el acuerdo surte los mismos efectos que una sentencia judicial.

Aunque los notarios que cuentan con formación específica en mediación pueden ayudar a resolver disputas de carácter familiar o mercantil desde 2012, cuando entró en vigor la ley estatal de mediación, el empuje de la ley de jurisdicción voluntaria y la repercusión que han adquirido los *criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza)* en la consecución de empresas socialmente más responsables, está haciendo que sea percibida como una alternativa “sostenible” a los juicios.

Y ello porque, según explica **Concepción Barrio**, **vice-decana del Colegio Notarial de Madrid** y vicepresidente de la Fundación Notarial Signum, la mediación implica un “ahorro de recursos” en términos de tiempo, costes, consumo energético o infraestructuras, lo que conecta con una gestión más eficiente del gobierno corporativo, de los recursos empresariales o con el cuidado del medioambiente.

“La mediación es un ejercicio de responsabilidad social” en el ámbito de la empresa, sostiene **Antonio Muñoz-Murillo**, **responsable de Litigios de Iberdrola**. No en vano, “puede colaborar” en la consecución de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Se trata de 17 ambiciosos objetivos que la ONU fijó en 2015, con la idea de alcanzarlos en 2030, para lograr un futuro más equitativo y sostenible, especialmente en la lucha contra el cambio climático. En sentido parecido se pronuncia **Francesc Casajuana**, **Danone Iberia General Counsel**, quien explica que puede “fomentar el cumplimiento del ODS 16”, que promueve “sociedades pacíficas” y un mejor acceso a la justicia.



Empresas familiares

Y es que, en lugar de la confrontación en la que se basa el proceso judicial, la mediación parte de la voluntariedad y la colaboración. “No existen vencedores ni vencidos; hay resolución de problemas. Llegamos a acuerdos de forma amistosa y no a base de bofetadas”, señala **Antoni Bosch, vocal de la Fundació Mediació del Colegio Notarial de Cataluña**. Al igual que los criterios ESG o los ODS han supuesto un cambio de mentalidad en algunas empresas a través de la denominada inversión de impacto, aquella que no solo mira los beneficios, sino que también busca redirigir el dinero hacia compañías que generan efectos positivos para la sociedad, la mediación “implica un cambio de chip”. Este pasa por la idea de “no ser agresivos con el medioambiente ni con las personas”.

Es aquí donde la mediación aplicada a las organizaciones familiares cobra especial sentido, pues, según el **Instituto de la Empresa Familiar**, se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89% del total. Uno de los grandes desafíos para garantizar su permanencia en el tiempo pasa por los “aspectos de gobierno corporativo”. Si bien hay muchos factores que contribuyen a su dinamismo, como la demanda o la competencia, “la continuidad” de estas organizaciones “depende en gran medida de la armonía familiar”, destaca el organismo en su web. Ya sea de forma preventiva, para planificar la sucesión, o reactiva, para solucionar las controversias derivadas de los roles familiares y empresariales, la mediación notarial está abriendo una ventana nueva en la resolución de disputas.

Por ejemplo, un caso reciente en el que Bosch ha actuado como notario mediador derivaba del conflicto entre dos socios de una empresa de tipo inmobiliario, con un patrimonio aproximado de 80 millones de euros (debido al principio de confidencialidad que preside la mediación, su nombre no es de público conocimiento). Se trataba de dos hermanos que habían creado “un ambiente en la gestión irrespirable, que les afectaba tanto a ellos como a su madre, hijos, parejas, etc”. El



socio mayoritario quería ocuparse de la gestión en exclusiva, pero el minoritario se oponía. Tras varias sesiones, y a pesar de que al principio “estaban muy crispados”, acordaron que uno se ocupara de la gestión y el otro se jubilara “con todos los honores”, pactando un “protocolo de salida”. “Desenmarañar el tema emocional en un proceso judicial hubiera sido complicado. Ya el hecho de que un hermano demandara al otro hubiera afectado mucho a su relación”.

La notaria Concepción Barrio también ha llevado casos parecidos como mediadora. Uno de ellos desembocó en la *creación de un consejo familiar para fomentar las relaciones* entre los miembros de la empresa y hacer frente a las desavenencias. “El fundador, por miedo a sentirse apartado, estaba controlando al resto de personas por detrás y no dejaba que la compañía funcionara bien. Había creado un conflicto familiar y empresarial”. Al final, también pactaron un protocolo familiar, un documento para regular el funcionamiento de la empresa, “con recurso a la mediación por si surgían conflictos a la hora de interpretarlo”.

Grandes corporaciones

Aunque la mediación ha tenido un recorrido modesto en España dados los índices de litigiosidad del Consejo

General del Poder Judicial (CGPJ), con un aumento de asuntos del 6,5% en 2022 en relación con 2021 (6.682.587 casos), también está calando en grandes corporaciones, como Iberdrola o Danone. En el caso de la primera, Antonio Muñoz-Murillo, su responsable de Litigios, explica que ofrecen la mediación de consumo, además de aplicar la mediación intraempresarial dentro de las reclamaciones que reciben por la calidad del suministro. “Hemos implantado un protocolo interno para evitar litigios de poca cuantía mediante la mediación, que en España en 2022 evitó 662 juicios y en lo que va de 2023, 722”.

Por su parte, Francesc Casajuna, Danone Iberia General Counsel, comenta que “cada vez son más los que se plantean alternativas a la judicialización”. En su caso, están adheridos a Autocontrol, un organismo independiente de autorregulación de la industria publicitaria que “se encarga de resolver extrajudicialmente conflictos relacionados con comunicaciones comerciales”.

A priori, la mediación empresarial es idónea “para cualquier conflicto, pero, particularmente, en relaciones entre empresas a largo plazo y sectores muy concentrados con pocos actores”, considera **Javier Fernández-Samaniego**, conciliador designado por

Mediación

España ante el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) y socio de Osborne Clarke. “Uno de los aspectos que implica ser coherente con las políticas de ESG para los consejos de administración es prevenir y evitar disputas a las compañías. Por ello, deberían promover políticas que incluyan mecanismos alternativos de resolución de conflictos”, sostiene.

En las controversias entre empresas, la mediación puede introducirse a través de “cláusulas escalonadas”, explica **Amparo Quintana**, copresidenta de la sección de MASC (medios adecuados de solución de controversias) del Colegio de la Abogacía de Madrid. Estas cláusulas articulan un sistema gradual para la resolución de disputas que parte de varios métodos alternativos (negociación entre altos ejecutivos, mediación, etc.) y que culmina en el arbitraje, en caso de resultado infructuoso de los primeros. En el ámbito empresarial, un aspecto fundamental de la mediación es “la confidencialidad” ya que no se puede revelar la información derivada del procedimiento, con lo que las empresas “evitan airear sus conflictos en público”. Además, es “flexible”, como un traje a medida para las compañías, que son “las protagonistas” del proceso, comenta.

A diferencia de los jueces, no imponen la solución, sino que fomentan el diálogo para que sean las partes quienes la alcanzan, por ejemplo, en conflictos de sucesión empresarial o en procesos de separación de socios

Además, frente al colapso de los juzgados, otra de sus ventajas es el ahorro de tiempos. Según el CGPJ, los procedimientos en los juzgados de lo mercantil duraron una media de 12,3 meses en 2022. La mediación, por su parte, dura lo que el mediador y las partes consideren conveniente, habitualmente de cuatro a seis semanas, y se puede desarrollar por medios electrónicos. Otro aspecto relevante es el ahorro de costes, pues en los juicios suelen intervenir magistrados y otros funcionarios de la Administración de Justicia, letrados, etc. En mediación no es obligatoria la asistencia de procuradores ni de abogados, aunque los notarios recomiendan la de estos últimos, especialmente si una de las

partes no acude con su asesor legal. Generalmente, el importe se calcula en función de las horas dedicadas al proceso, siendo el coste medio de 150 euros la hora ante notario.

Lo más importante, sin embargo, es “el lado emocional”, sostiene Amparo Quintana, pues suele “sustentar los conflictos” en las empresas familiares. “La mediación es una vía adecuada para dar respuesta a las reivindicaciones más íntimas de las personas”, subraya.

Medidas de eficiencia procesal

Aprobación. “Tras el parón electoral se retoma” el Proyecto de Ley de Eficiencia Procesal del Servicio Público de Justicia, avanzaron fuentes del Ministerio a CincoDías a mediados de diciembre. Finalmente, el Consejo de Ministros aprobó la semana pasada un Real Decreto-Ley con medidas para la transformación procesal y digital de la Justicia. El proyecto anterior, que apostaba por los medios adecuados de solución de controversias (MASC) para descongestionar los juzgados, introduciendo la mediación como requisito de procedibilidad, decayó la pasada legislatura debido al adelanto electoral, aunque su tramitación parlamentaria estaba avanzada. En lo que respecta a las medidas aprobadas, el Ministerio ha trasladado que su objetivo es “garantizar procedimientos más ágiles y hacer frente al incremento de la litigiosidad”, por ejemplo, a través de un “procedimiento testigo” para agilizar los procesos en los que se hayan presentado demandas idénticas.

Acogida. En lo que respecta a los MASC y, especialmente, a la mediación, son varios los colectivos jurídicos que esperan un texto que los fomente. Por ejemplo, fuentes del Consejo General de la Abogacía Española señalan a este diario que “el Consejo siempre ha sido partidario de profundizar en todas las herramientas que fomenten la mediación, aunque en su día se expresaron diferentes matices sobre cómo se reflejaba en el proyecto de ley”. En el ámbito notarial también son frecuentes las voces que abogan por una ley que los desarrolle, aunque piden “mejoras” en relación con el proyecto anterior. ■

