

Hace apenas una década, los teóricos de la gobernanza corporativa se preguntaban si la llamada responsabilidad social, en aquel momento una práctica todavía incipiente, había irrumpido en el mundo de la empresa con el propósito de quedarse o, por el contrario, se trataba solo de una moda pasajera.

Tal era el escepticismo y la incredulidad que todos los avances en este campo resultaban cuestionados. Hasta el decano de la prensa económica, el periódico británico *The Economist*, publicó en enero de 2005 un mordaz reportaje titulado *The Good Company* y un editorial en el que, entre otras cosas, podía leerse que la responsabilidad social corporativa era el tributo que el capitalismo se había inventado para rendir pleitesía a la virtud.

Fue el tiempo, implacable observador, el que, como en tantas otras ocasiones, colocó a cada uno en su sitio y otorgó a la responsabilidad social corporativa una consistencia real y unos atributos que refuerzan la legitimidad y el valor económico de una compañía.

Hoy es una verdad mundialmente reconocida que solo la sociedad que integra en su *portfolio* el respeto a la persona y la comunidad, se rige por principios éticos y medioambientales y reconoce como legítimos los intereses de sus *stakeholders* está capacitada para hacerse un hueco y sobrevivir en el mercado de los bienes y servicios.

En consonancia con este cambio de paradigma, la empresa camina hacia un modelo de responsabilidad social más ambicioso que exige incorporar como valor estratégico y de planificación de su actividad la cultura del diálogo; y en este contexto, la mediación empresarial, como medio extrajudicial de resolución de conflictos y nuevo elemento de sostenibilidad, está destinada a convertirse en una pieza crucial de la vida corporativa y en factor determinante de su competitividad.

Es verdad que la mediación, regulada en la Ley 5/2012, de 6 de julio, ha tenido hasta la fecha una discreta proyección en España como instrumento complementario de la Administración de Justicia, pero la nueva Ley de Eficiencia Procesal, actualmente en trámite parlamentario, parece decidida a otorgar a los medios extrajudiciales de resolución de conflictos el protagonismo que merece en un ecosistema social y económico marcado, como ya se ha mencionado, por los principios de la sostenibilidad, que busca lograr el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

La empresa que apuesta por la mediación desde el momento mismo de su constitución y la incorpora a su plan de negocio descubre que puede desenvolverse con más facilidad en el complejo entramado de intereses que van tejiéndose a medida que se expande y asienta en el hábitat mercantil, donde socios, proveedores, empleados y clientes, convertidos hoy en grupos de interés, se sienten en menor o mayor medida parte integrante de la compañía y con autoridad para tomar decisiones, ya sean de financiación o de compra. En la actualidad, son precisamente las peculiaridades de las relaciones que se establecen en el mundo industrial y de los



GETTY IMAGES

La mediación como nuevo factor de sostenibilidad para las empresas

Por José María Mazarro. En muchas ocasiones puede salvar a la compañía de su extinción y, en su defecto, facilita una liquidación pacífica y ordenada

Director general de la Fundación Notarial Signum

servicios las que hacen de la mediación un arma realmente eficaz contra las tensiones.

Así la mediación resulta una herramienta muy útil que abarca todas las etapas o ciclos del desarrollo de una empresa, desde su inicio hasta su final. Desde su nacimiento hasta su disolución, sobre todo cuando se trata de buscar una alternativa más rápida y eficaz que la jurisdicción ordinaria, evitando en todo momento fricciones indeseables entre las partes en conflicto.

Como es sabido, en el momento de su constitución, la sociedad ha de decidir la forma jurídica bajo la que operará en los mercados, el número de socios que van a sumarse al proyecto y sus respectivas responsabilidades societarias y financieras, el sistema de gobierno y dirección, los estatutos y en el caso de la empresa familiar, el protocolo que regula los pactos de familia, también la financiación.

Como ente dinámico, pronto las circunstancias pueden obligar a modificar estas condiciones de partida y forzar la negociación. Desde etapas tempranas el mediador puede contribuir a redefinir los intereses, el modelo de negocio y la forma de gobierno.

Su intervención resulta especialmente relevante en el caso de la pequeña y mediana empresa y de la empresa familiar, donde las relaciones personales se solapan con los intereses económicos, evitando con su mediación un impacto negativo en la productividad y también en su reputación de la empresa.

Es más, la mediación, en muchas ocasiones, salva a la empresa de su extinción; y en su defecto, cuando esta es de todo punto inevitable, se constituye en el método ideal para obtener mediante el acuerdo la mejor y más pacífica forma de disolución y liquidación, evitando perjuicios mayores a socios, proveedores, trabajadores y clientes.

El valor de la mediación radica, entre otras cosas, en su voluntariedad. Los inte-

resados la aceptan libre y voluntariamente, de manera que el acuerdo alcanzado resulta vinculante sin que haya animadversión. Además, es más rápida y económica que la resolución judicial, sin olvidar que destaca por su confidencialidad. La información es reservada y todos cuanto participan están obligados a guardar secreto, evitando de esta manera cualquier impacto sobre la reputación.

En este contexto, la labor de mediación de los profesionales del derecho resulta especialmente valiosa. De hecho, las leyes, tanto la vigente como la que está a punto de aprobarse, recomiendan a los operadores jurídicos el impulso de los medios extrajudiciales, entre los que también se encuentra el arbitraje y que en la actualidad se agrupan bajo el acrónimo MASC.

La labor del mediador exige conocer el universo empresarial, los lazos que se traban y las tensiones lógicas que surgen. Evidentemente, la mediación es de gran utilidad cuando el conflicto ha estallado, pero resulta mucho más efectiva cuando se articula como vector de anticipación.

Por eso, no está de más valorar la conveniencia de incorporar cláusulas de mediación con carácter anticipatorio en los estatutos de la empresa o los protocolos familiares. Y en último término, para garantizar su carácter ejecutivo a futuro, elevar a escritura pública el acuerdo alcanzado entre las partes.



La información es reservada y todos los que participan en el proceso están obligados a guardar secreto