



# ***Boletín Oficial***

**Voluntariedad  
Designación  
Rapidez  
Reducción Costes  
Carácter Vinculante  
Ejecutabilidad**

***Agrupación Técnica Profesional  
- MECIMER -***

***«Business Mediator-Mediador Civil y Mercantil»***

**Resolución de Conflictos  
Proceso Extrajudicial  
Alternativa Libre de Actuación  
Comunicación, Equilibrio, Empatía  
Dialogadas Soluciones  
Acuerdo Voluntario entre las Partes**

***Año 6 Número 32***

***Enero/Febrero 2022***



## Sumario

### Actualidad Corporativa ..... págs. 3-6

#### La Agrupación Técnica Profesional, INFORMA: "Desde los Gabinetes Profesionales":

El " Catastrazo" y el nuevo valor de referencia para los inmuebles.

### Información de Actualidad ..... págs. 7-12

Las sociedades de dos socios y la resolución de conflictos ..... pags.7-10

Posible delito por acceso al ordenador y al correo electrónico del trabajador/a..... pags.11-12

### Formación Continuada ..... págs. 13-21

Resolución de conflictos laborales..... págs. 13-20

**Cuestionario Formativo.-** Formulación de preguntas referentes al Área de Formación Continuada ..... pág. 21

### Consultorio Formativo ..... págs. 22-23

Sección dedicada a responder desde un punto de vista formativo y práctico, cuestiones variadas de actualidad, surgidas dudas y consultas planteadas en el ejercicio de la actividad de nuestros profesionales.

**Respuestas correctoras correspondientes al Área de Formación Continuada** ..... pág. 23

La Agrupación Técnica Profesional de Business Mediator-Mediadores Civiles y Mercantiles ha adoptado las medidas y niveles de seguridad de protección del REGLAMENTO EUROPEO (UE) 2016/679. Los datos personales proporcionados por usted son objeto de tratamiento automatizado y se incorporan a un fichero titularidad de la Agrupación Técnica Profesional de Business Mediator-Mediadores Civiles y Mercantiles, que es asimismo la entidad responsable del mismo, inscrito en el Registro General de la Agencia Española de Protección de Datos. Usted podrá ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y en su caso, oposición, enviando una solicitud por escrito, acompañada de la fotocopia de su D.N.I., dirigida a la Calle Atocha, nº20-4º-Derecha, Código Postal 28012, de Madrid. Para el caso de que quiera realizarnos alguna consulta o sugerencia lo puede realizar en la siguiente dirección de correo electrónico: [mecimer@atp-guiainmobiliaria.com](mailto:mecimer@atp-guiainmobiliaria.com)

Ejemplar: Gratuito

Recepción: Periódico

Edición: MECIMER

Imprime: Gráficas Alhorí

Ángeles Carrillo Baeza

D.L.: En trámite

E-mail: [mecimer@atp-guiainmobiliaria.com](mailto:mecimer@atp-guiainmobiliaria.com)



**Boletín Oficial**  
DE LA  
AGRUPACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL  
DE  
BUSINESS MEDIATOR-MEDIADORES CIVILES Y MERCANTILES

Redacción y Administración

C/. Covarrubias, nº 22-1º-Derecha

28010 MADRID

Tel. Corp.: 91 457 29 29

Web: [www.atp-mecimer.com](http://www.atp-mecimer.com)



# ACTUALIDAD Corporativa



## ATP AGRUPACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL INFORMA

«Desde los **GABINETES PROFESIONALES**»

### EL "CATASTRAZO" Y EL NUEVO VALOR DE REFERENCIA PARA LOS INMUEBLES



nuevo valor de referencia

Hacienda va a imponer su propio valor teórico en los impuestos por adquisición de inmuebles. El peligro es que el valor de referencia grave un valor ficticio y se traslade la carga de la prueba al ciudadano.

### EL VALOR DE REFERENCIA Y EL IMPUESTO DE TRANSMISIONES EN 2022

En el pasado mes de julio se aprobó la Ley de medidas de prevención y lucha contra el fraude que, entre otras novedades, introdujo el nuevo valor de referencia que va a imponerse en 2022 como base imponible para los inmuebles a efectos del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y del Impuesto sobre Sucesiones, con implicaciones también en el Impuesto de Patrimonio (aunque no debería afectar a inmuebles de su propiedad adquiridos antes de 2022).

Ese valor de referencia lo calcula la Dirección General del Catastro, pero es diferente al valor catastral, que sigue vigente a efectos del IBI o la declaración por rentas imputadas en el IRPF, por ejemplo.

## ¿Supone el valor de referencia una subida de impuestos?

Lo veremos en las **compras de vivienda de segunda mano** y en las **herencias y donaciones de inmuebles a partir de 2022**.



En la medida en que suponga un **aumento de la base imponible de los impuestos de Transmisiones y de Sucesiones y Donaciones**, sí que **conllevará un mayor pago de impuestos**. Y no solo eso: también se ha **traspasado ahora al contribuyente la carga de probar el valor del bien adquirido**, que antes recaía sobre Hacienda cuando esta no estaba de acuerdo con el valor declarado por el adquirente.

Con la información publicada hasta ahora por el Catastro, hemos comparado los nuevos valores para tres viviendas en Madrid: el nuevo valor fiscal es mayor que los anteriores –que hasta ahora definía la Comunidad de Madrid– en dos de los casos (hasta un 58% superior en un caso, y el 24% en el otro), y un 4% inferior en el tercer caso.

## Qué cambia con el valor de referencia

Básicamente, en las valoraciones a efectos de esos impuestos (ITP y ISD) se pretende **sustituir como base imponible el antiguo “valor real” por el nuevo “valor de referencia”**.

Antes era el contribuyente quien declaraba el valor del bien adquirido o heredado, conforme a reglas para hallar el valor de mercado. Por ejemplo, si comprabas una casa, declarabas el valor que habías pagado por ella. Eso era lo habitual, porque atrás quedó aquella época en que era muy frecuente escriturar por una parte y pagar otra parte del precio en “B”. No decimos que ya no ocurra pero es algo residual respecto a lo que pasaba hace 20 años. Más adelante, Hacienda podía revisar ese valor declarado (hacer una comprobación de valores) si entendía que el valor declarado estaba por debajo del que la propia Hacienda autonómica tenía en sus cálculos.

Ocurría a menudo que los valores que usaba la Hacienda autonómica para sus comprobaciones eran valores puramente teóricos, sacados de tablas y coeficientes. Los tribunales fueron anulando comprobaciones de valores de las haciendas autonómicas y definieron que para aproximarse al “valor real” del inmueble había que tener en

cuenta sus características reales, lo que en la práctica suponía tener que efectuar una visita al inmueble para valorar su estado, etc. Hay toda una jurisprudencia sobre la validez o invalidez de los sistemas de valoración usados por las CCAA a estos efectos.

Ahora se ha querido eliminar el problema de raíz. Se ha **eliminado** de la Ley del Impuesto la referencia al “valor real” como base impositiva. Ahora se **sustituye por el “valor de referencia”**. Este valor de referencia es nuevo, lo **determina el Catastro**. Pretende **acercarse al valor de mercado** y para ello se elabora **con base en las ventas realizadas ante notario**. El Catastro ya ha publicado un informe sobre el mercado inmobiliario que va a servir de base para ese valor de referencia. Queda por ver cómo quedan concretamente los nuevos valores de referencia para cada inmueble. Teóricamente tienen que ser como mucho un **90% respecto de los precios de mercado**. Pero eso habrá que verlo.

Los tipos aplicables siguen siendo competencia de las comunidades autónomas, por ahora.

### Aplicar un valor teórico distinto del real

A partir de 2022, Hacienda va a tomar ese nuevo **valor de referencia para aplicarlo al ITP y a Sucesiones**.

El riesgo de nuevo es que ese valor (que no deja de ser un cálculo teórico) pueda ser en muchos casos incluso superior al valor real de mercado que haya pagado el comprador. Esto lo vamos a comprobar en unos meses o semanas, cuando comparemos ejemplos para inmuebles concretos del valor de mercado (el precio a que se están vendiendo ese tipo concreto de casas en el estado en que se encuentre) y del “**valor de referencia**” que resulte **según el Catastro**.



Es probable que haya casos en que ese **valor de referencia sea mayor al valor real de mercado**, porque no se habrá tenido en cuenta la situación real de ese concreto inmueble, o las circunstancias legítimas que llevan a dos partes a negociar un determinado precio de venta.

En todo caso, aunque se haya eliminado en la Ley del Impuesto la referencia al “valor real” a efectos de calcular la base imponible, lo cierto es que los impuestos siguen teniendo que responder al **principio constitucional de capacidad contributiva**. Y que no

pueden basarse en valores teóricos o ficticios. De modo que si comprobamos que esos “valores de referencia” son más altos que los valores de mercado a los que realmente se transmiten los bienes, habrá que denunciarlo.

En teoría, si alguien declaraba antes el valor real de la compra del piso, no tendría por qué temer ahora, ya que el “valor de referencia” se supone que va a ser como mucho el 90% de ese valor de mercado. Pero esto es algo que hay que comprobar en los próximos meses.

### Cambia la carga de la prueba en perjuicio del contribuyente

Hasta ahora, antes de comprar un inmueble se aconsejaba consultar el **valor fiscal** del bien, para adelantarnos a posibles problemas con Hacienda. Hay miles de compradores de pisos a bancos que compraron con descuento, que vieron cómo Hacienda les reclamaba por haber declarado un valor supuestamente inferior al valor real.



El procedimiento era el siguiente: el comprador del piso presentaba la declaración de ITP por el precio de compra “ Hacienda comprobaba el valor y si lo estimaba bajo le dirigía una liquidación provisional” el contribuyente debía presentar sus alegaciones y recursos para justificar el valor declarado.

**A partir de 2022**, el orden cambia. El **valor a declarar** deberá ser el “**valor de referencia**” . Si el adquirente estima que ese valor es más alto del real de adquisición, deberá iniciar él el procedimiento para impugnar ese valor de referencia.

Se traslada al contribuyente la carga de tener que probar que el valor de referencia no es correcto.

### VALOR DE REFERENCIA

Enlace directo: <https://www1.sedecatastro.gob.es/>

# Información de Actualidad

## LAS SOCIEDADES DE DOS SOCIOS Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



**CUANDO EXISTEN  
DIFERENCIAS DE  
CRITERIO ENTRE  
LOS SOCIOS?**

**EL PROBLEMA  
DE LAS  
SOCIEDADES AL  
50%**

-EXISTEN MECANISMOS PARA EVITAR

Los conflictos societarios son una de las causas más frecuentes de disolución de una sociedad. Son variadas las razones que pueden llevar a los socios a tener problemas relacionados con la llevanza de la empresa, pero uno de los más problemáticos siempre los encontramos en las sociedades de socios al 50 %.

### ¿Qué es una sociedad de socios al 50%? ¿Y una de 51-49%?

Son aquellas sociedades en las que dos socios tienen una participación en el capital social y la toma de decisiones completamente equitativa y a partes iguales. En muchas de las sociedades que se constituyen al 50 %, además, ambos socios son nombrados administradores de la sociedad.

En un primer momento, puede parecer lógico. De hecho, muchas parejas de socios que llegan a una asesoría empresarial para iniciar la andadura empresarial lo hacen creyendo que al 50 % será la mejor opción. Sin embargo, en muchas ocasiones, no lo es. Cuando las cosas funcionan, no tiene por qué haber ningún problema, pero en el caso de que se genere una discrepancia importante, esa paridad, esa igualdad entre los socios, suele desembocar en un bloqueo societario.

Imaginemonos que vamos a lanzar una empresa, si esta empresa se crea entre 2 socios, una de las recomendaciones probablemente será que uno de ambos socios tenga un 51% del capital social. Esto lo que implica es que uno de ellos será quien tenga la última palabra ante la toma de decisiones.

En cuanto al reparto de beneficios, la diferencia 49-51% no suele suponer una diferencia notable, pero facilita los consensos y suele evitar los bloqueos. Cuando la sociedad se ha creado por socios al 50 %, los bloqueos pueden ser eternos y terminar o bien en mediación, o bien en tribunales, o bien en disolución.

Y lo más conflictivo de todo es que, cuando comienzan las discrepancias entre socios, estas suelen generar un bucle eterno. Ya no sólo hablamos sobre la decisión en cuestión que ha provocado ese primer bloqueo, sino que esas posiciones enfrentadas hacen que los socios (y administradores) no se pongan de acuerdo para nada. Hay casos en los que las empresas de socios al 50 % con discrepancias no han podido ni ponerse de acuerdo para aprobar las cuentas anuales o para tomar decisiones necesarias para que la empresa siga funcionando en su día a día.

Por ello, ese porcentaje de diferencia que nos otorga el 51-49% agiliza que esas discrepancias no desemboquen en un bloqueo. El momento de dilucidar de qué socio tendrá ese 51% puede ser incómodo, puede ser polémico y por supuesto, puede ser una fuente de conflicto. Sin embargo, mejor es pactar las cosas antes de comenzar con la sociedad, que tener que resolverlos en el futuro en los tribunales o paralizar la vida de la empresa con un bloqueo societario.

### **¿Qué otras opciones existen para evitar bloqueos en las sociedades de socios al 50%?**

Establecer unos porcentajes de 51-49% no es la única solución para evitar los problemas entre socios al 50 %.

En determinadas ocasiones, ambos socios considerarán que su mejor opción es la de establecer la sociedad a partes iguales. De hecho, pese a que muchos asesores traten de recomendar esa división para evitar conflictos, es muy frecuente que los socios consideren que ellos no los tendrán. Al fin y al cabo, si están creando una empresa con una única persona, es porque esta es "la elegida".

A large, three-dimensional, grey-colored graphic of the number '50%' is centered on the page. The numbers and the percentage symbol are rendered with a slight shadow, giving them a 3D effect as if they are floating above a surface.

Así que, muchas sociedades se crean al 50% y desde los despachos de asesoría económico-empresarial se trata de asistirles de la mejor forma para que ese hipotético bloqueo nunca se genere.

Lo mejor es que la asesoría se encargue de redactar los estatutos de la sociedad de modo que se prevean los posibles conflictos futuros y cómo se resolverán estos. Es evidente que en unos estatutos no pueden contemplarse todas las posibles fuentes de problemas, pero, sí las más habituales en función del tipo de actividad que se vaya a ejercer o de la naturaleza de los socios.

El hecho de que ambos socios posean un 50% de las acciones puede alargar (incluso estancar) los conflictos en el tiempo. Las sociedades al 50% suelen ser aquellas PYMEs o empresas familiares en la que dos socios, de forma paritaria, reparten a partes iguales el capital social de las sociedades e incluso la administración de la misma.

Es algo muy habitual que, por evitarse una discusión en el momento de creación de la sociedad, en el que nos encontramos en el "punto idílico" de nuestra relación, se pacte ese reparto de capital al 50% entre dos socios. Esto no supone ningún problema en sí mismo, pero complica las cosas cuando hay diferencias de criterio importantes. Esto viene derivado por la falta de mayorías absolutas, que generan un bloqueo hasta que ambas partes se ponen de acuerdo. Y en muchas ocasiones, ese acuerdo nunca llega. Ni los debates entre ambos socios ni la mediación de un agente externo consiguen, en ciertas ocasiones, resolver el conflicto.

La última opción siempre debe ser acudir a los tribunales. Por muchas razones. En primer lugar, el coste de esa resolución será mucho más elevada que si se hubiera prevenido en los estatutos e incluso que si contratamos los servicios de un mediador. Pero también se verá muy resentida la imagen de la empresa (hacia los propios empleados, pero también de cara a los clientes) y por supuesto, el desgaste físico y emocional que todo el proceso conlleva.

Por esa razón, muchas veces los conflictos en sociedades al 50 % terminan en la disolución de la sociedad. Si bien es cierto que hay ocasiones en las que la constitución de una sociedad al 50 % nos parece la opción más razonable (por ejemplo, en empresas en las que la idea de negocio parte de dos socios), se deben tomar ciertas precauciones para evitar los bloqueos que puedan llevarnos o bien a tribunales o bien a liquidación de la sociedad.

## **La opción de compra y el privilegio de voto, dos formas de prevenir los bloqueos en las sociedades de socios al 50%.**

Una de las opciones que tenemos es la de establecer, en el momento de la creación de la sociedad, una opción de compra de todas o algunas de las participaciones del otro socio en la sociedad. Así, desaparecería la igualdad que nos ofrece ese 50% sin necesidad de que uno de los socios deba abandonar por completo la sociedad o que pueda liquidarse su parte sin que la sociedad deba ser disuelta. La opción de compra no es algo que incluiremos en los estatutos de la sociedad, sino que lo haremos en un contrato privado entre los socios.



Hay que tener en cuenta que en los estatutos, lo que normalmente se establece es que aunque la mayoría de las decisiones se toman por mayoría (51%), algunos de los más importantes deben tener el voto favorable de 2/3 del capital. Sin embargo, también podemos en los estatutos diferenciar las participaciones ordinarias (1 participación = 1 voto) y las privilegiadas (1 participación privilegiada = 2 votos). En estos casos, lo más frecuente es que sólo se pueda hacer uso del privilegio de voto para la adopción de acuerdos más importantes.

La ventaja del privilegio de voto es que los beneficios se seguirán repartiendo a partes iguales entre los socios, pero en caso de discrepancia, será uno de los dos quien tenga la última palabra. Es algo parecido al resultado que nos daría haber establecido la sociedad al 51-49% en lugar de al 50%.

De este modo, el riesgo más importante de crear una sociedad al 50%, que es la posibilidad de bloqueo societario, desaparecería.

### **¿Cómo puede ayudar la asesoría económica en la resolución de conflictos de socios al 50%?**

La labor de la asesoría y consultoría empresarial es asistir a los clientes desde el momento de la creación de la sociedad hasta toda la vida útil de la misma. Por ello, cuando dos socios están dispuestos a crear una sociedad, lo que se debe hacer es estudiar la situación y pactar con los futuros socios cuál será la mejor fórmula.

Como hemos visto, existen tres maneras de tratar de resolver estos conflictos:

1. Establecer de entrada unos porcentajes de 51-49%
2. Determinar un privilegio de voto
3. Pactar la opción de compra mediante un contrato privado entre los socios.

De esta manera, podemos prever esa resolución de conflictos sin que generen un bloqueo que impidan el funcionamiento normal de la empresa. En el caso de que establecido así en la creación de la podemos ejercer en esos conflictos tratar de impedir se alargue y termine o bien en la disolución Sin embargo, la mediador debe ser neutra y ajena a la



esto no se haya el momento de empresa, también de mediadores societarios para que el bloqueo o bien en tribunales de la sociedad. figura de ese completamente empresa.

# POSIBLE DELITO POR ACCESO AL ORDENADOR Y AL CORREO ELECTRÓNICO DEL TRABAJADOR/A

Breve comentario a la sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Penal) núm. 328/2021, de 22 de abril.

Entre la facultad empresarial de acceso a los dispositivos digitales puestos a disposición de la plantilla y los derechos fundamentales de los trabajadores (a la intimidad, al secreto de las comunicaciones y a la protección de datos en el entorno digital) existe una tensión que debe ser adecuadamente gestionada para evitar serias contingencias que pueden ser incluso de índole penal.

Sobre esta materia existe una abundante doctrina laboral de la Sala de lo Social del Tribunal Supremo (desde la conocida sentencia de 26 de septiembre de 2007, Rec. 966/2006 hasta la sentencia núm. 594/2018, de 8 de febrero, caso Inditex) y del Tribunal Constitucional (entre otras, la núm. 241/2012, de 17 de diciembre y la núm. 170/2013, de 7 de octubre), así como del TEDH (entre las más recientes, sentencias Barbulescu I y II de 12 de enero de 2016 y de 5 de septiembre de 2017), siendo más escasos los precedentes en la jurisdicción penal. Por ello resulta de especial relevancia la reciente sentencia de la Sala de lo Penal del Tribunal Supremo núm. 328/2021, de 22 de abril, a que se refiere este breve análisis.

Hasta esta última sentencia, las dos resoluciones más significativas dictadas en el orden penal habían sido la sentencia del Tribunal Supremo núm. 528/2014, de 16 de junio y la núm. 489/2018, de 23 de octubre. En la primera de ellas, el Alto Tribunal sostuvo que el acceso a los correos electrónicos no leídos del trabajador requería como requisito inexcusable la autorización judicial por cuanto afecta al derecho al secreto de las comunicaciones.

Tras la citada sentencia, se han producido cambios normativos (como el operado por la Ley Orgánica 13/2015, de 5 de octubre, de modificación de la Ley de Enjuiciamiento Criminal para el fortalecimiento de las garantías procesales y la regulación de las medidas de investigación tecnológica) y se han dictado resoluciones muy relevantes (como las sentencias del TEDH en los asuntos Barbulescu I y II) que han afectado a esta cuestión. De ambas novedades se hizo eco la segunda de las sentencias de la Sala de lo Penal del Tribunal Supremo a que se ha hecho referencia (la núm. 489/2018, de 23 de octubre). En dicha resolución, el Alto Tribunal ha matizado la sentencia dictada en 2014, restando importancia al hecho de que los correos estén o no leídos, algo que, según apunta, es de difícil determinación y no puede constituir la piedra angular sobre la que gira la solución a la controversia. En cambio, la sentencia pone el acento en la ausencia de toda expectativa de confidencialidad por parte del trabajador que sufre la intromisión, circunstancia que constituirá la diferencia entre la injerencia legítima y la que no lo es.

En el supuesto al que se refiere la última sentencia aquí analizada se condena al propietario y administrador único de una empresa como autor de un delito de descubrimiento y revelación de secretos, tipificado en el artículo 197.1 del Código Penal, por haber accedido al ordenador corporativo de un trabajador, a su correo electrónico corporativo –cuyas contraseñas eran conocidas por otros trabajadores– y a su correo electrónico personal, el cual había sido instalado en el ordenador de la empresa, pese a la prohibición prevista en el Convenio Colectivo.



En el caso analizado, los accesos se llevaron a cabo al existir sospechas de que el empleado podía estar realizando obras en las que no participaba la empresa y que, además, podía estar utilizando para ello recursos de la compañía. A fin de aportar pruebas de la conducta del empleado en cuestión en un procedimiento penal por delito de hurto, entre otros delitos, el administrador imprimió determinados correos electrónicos remitidos y recibidos por el trabajador, sin que constara que el trabajador hubiera prestado consentimiento para el acceso del ordenador o correo electrónico

Según palabras textuales utilizadas por el Tribunal, «allí donde exista acuerdo expreso de fiscalización se estará excluyendo toda expectativa de privacidad. Pero la exclusión de esa expectativa ha de ser expresa y consciente, sin que pueda equipararse a ésta una pretendida renuncia derivada de la voluntad presunta del trabajador».

En este caso, ni la prohibición contenida en el Convenio Colectivo de uso particular del ordenador, ni el hecho de que se compartieran las claves de acceso al correo corporativo, justifican la intromisión en la cuenta de correo particular del trabajador, por lo que se confirma la condena de un año de prisión al empresario por un delito de descubrimiento y revelación de secretos, precisamente porque la prohibición de instalar o acceder al correo particular del trabajador a través del ordenador corporativo no es suficiente para legitimar el acceso empresarial a los correos electrónicos privados del trabajador.

Así pues, el acceso al ordenador o al correo electrónico corporativo de los empleados por parte de la empresa en ningún caso puede ser ilimitado, sino que está supeditado al cumplimiento de una serie de requisitos necesarios, definidos tanto judicial como legislativamente, que además han sido refrendados por la Guía de la AEPD (ver Post) el pasado 18 de mayo de 2021:

1. Delimitar la expectativa de privacidad de la persona trabajadora, mediante una instrucción clara de limitar el uso del dispositivo digital a tareas profesionales.

2. Autorizar a la empresa, mediante una disposición conocida por ambas partes, a llevar a cabo el acceso de que se trate, mediante una disposición asumida consciente y voluntariamente por el trabajador, no siendo suficiente la previsión contenida en el convenio colectivo de aplicación.

3. En caso de que el acceso se lleve a cabo, éste debe producirse con el máximo respeto a la dignidad e intimidad de la persona y, en particular, el acceso deberá ser proporcional. Para determinar si existe proporcionalidad habrá que constatar, a su vez, la concurrencia de tres requisitos:

Que la medida sea susceptible de conseguir el objetivo propuesto (juicio de idoneidad).

Que, además, sea necesaria, en el sentido de que no exista otra medida más moderada para la consecución de tal propósito con igual eficacia (juicio de necesidad).

Que, por último, sea ponderada o equilibrada, por derivarse de ella más beneficios o ventajas para el interés general que perjuicios sobre otros bienes o valores en conflicto (juicio de proporcionalidad en sentido estricto).

**El delito referido tutela el derecho fundamental a la intimidad personal y sanciona conductas muy diversas entre las que se encuentra el apoderamiento de papeles, cartas o mensajes de correo electrónico y la utilización de medios de escucha o grabación de sonido o imagen. Este delito se encuentra dentro del catálogo de los que pueden derivar en responsabilidad penal para las personas jurídicas si no establecen medidas adecuadas para prevenir su comisión.**

Superado el test de proporcionalidad, el empleador podrá adoptar la medida de control, debiendo respetar en todo caso el derecho a la intimidad personal y, en particular, el derecho a la protección de datos, si se produce un tratamiento de datos personales de la persona.

En este contexto, no cabe duda de que el uso generalizado de medios telemáticos y el incremento exponencial del teletrabajo hacen que resulte más importante que nunca la revisión de las

políticas internas de aplicación en las empresas y tomar en consideración el estado de la jurisprudencia a la hora de llevar a cabo investigaciones internas.

**FORMACIÓN EJECUTIVA CONTINUADA DEL**  
**• MECIMER •**  
**BUSINESS MEDIATOR**  
**MEDIADOR CIVIL Y MERCANTIL**

## Resolución de conflictos laborales



**Los conflictos laborales pueden afectar gravemente a la operatividad y la productividad de la empresa, por lo que resulta esencial anticiparse a los mismos y, cuando esto no sea posible, resolverlos con rapidez.**

Cualquier espacio de interacción social acaba desembocando, tarde o temprano, en algún conato de enfrentamiento o discusión. Cuando ocurre dentro del trabajo hablamos de conflictos laborales.

Las rencillas acumuladas y la falta de comunicación (o el exceso de mala comunicación, si se prefiere) pueden acabar afectando negativamente al clima de trabajo.

Resolver correctamente los problemas laborales y los conflictos en el trabajo es una prioridad de los responsables de Recursos Humanos. La anticipación y la proactividad son las mejores armas para mantener un buen clima laboral y evitar que los profesionales desperdicien su energía en enfrentamientos totalmente estériles.



## ¿Qué son los conflictos laborales?

Entendemos por conflicto laboral una mala relación entre dos o más trabajadores a resultas de algún aspecto relacionado con su trabajo o su función dentro de la empresa.

Generalmente, los conflictos se evidencian en forma de discusiones, falta de confianza entre compañeros o, en el peor de los escenarios, formación de bandos enfrentados dentro de la plantilla.

No conviene confundir los problemas en una empresa con las reacciones puntuales propias del carácter o del temperamento de los empleados.



## ¿Por qué surgen conflictos en el trabajo?

Los entornos laborales suelen ser focos de tensión, en tanto que allí convergen ambiciones, preocupaciones y expectativas muy distintas y que, de manera muchas veces imprevista, desembocan en conflictos laborales.

Estas son algunas de las causas más habituales:

### Desigual percepción de la realidad

Es una de las causas más habituales. Cuando dos empleados difieren a la hora de analizar una determinada situación, es probable que esa diferencia acabe degenerando en un conflicto más o menos virulento dependiendo del contexto.

Habitualmente ambos trabajadores tienen parte de razón en sus posturas.

### Exceso de presión

Trabajar bajo presión es casi una garantía de que estalle algún conflicto, bien entre empleados, bien entre estos y sus superiores.

Muchas empresas someten a su plantilla a unos niveles de exigencia excesivos, con la idea de que así se reforzará su productividad. En realidad, pueden estar incubando importantes problemas en la empresa.

## Asignación de recursos

Los recursos son siempre limitados y, pese a que las empresas acostumbran a asignarlos en función de criterios estratégicos, es posible que algún empleado o algún departamento se sientan ninguneados.

Esto puede llevar a enfrentamientos entre compañeros por una distribución de recursos aparentemente injusta.

## Estilos dispares

Las personalidades de los trabajadores pueden traducirse en un clima laboral de lo más distendido o en un auténtico foco de conflictos. Esto es especialmente habitual cuando los estilos de trabajo son más dispares dentro de un mismo departamento.

## Suplantación de roles

Muchos profesionales no llevan nada bien que un compañero asuma funciones que, a su juicio, les corresponden a ellos.

En ocasiones, este tipo de situaciones se originan por una planificación deficiente por parte de la empresa.

## Opiniones o valores diferentes

No todos los trabajadores comparten los mismos valores ni tienen los mismos objetivos o aspiraciones vitales. Es posible que una determinada situación sea muy deseable para un empleado pero no complazca a otro.

Las opiniones divergentes pueden ser incluso enriquecedoras para la empresa si se canalizan correctamente. En caso contrario, los conflictos laborales están servidos.

## CONFLICTO LABORAL

### CONFLICTO: CAUSAS

- Choque entre los objetivos, perspectivas, valores e intereses personales de los trabajadores con los de la empresa.
- Recursos ilimitados e insuficientes para desempeñar el trabajo.
- Aspiraciones de los trabajadores por mejorar sus condiciones laborales.



## Tipos de conflictos laborales

Examinadas las causas más comunes, veamos cuáles los tipos de conflictos laborales que se reproducen más fácilmente en las empresas:

**Interpersonales o intrapersonales:** un porcentaje muy elevado de los conflictos tienen como protagonistas a varias personas. Otras veces, en cambio, las tensiones se dan dentro de un mismo trabajador.

**Intergrupales o intragrupal:** como en el caso anterior, es posible que los problemas en la empresa se originen por el choque entre varios grupos de trabajadores o que los conflictos se produzcan dentro de un mismo equipo de trabajo.

**Desinformación o mala comunicación:** los malentendidos son algo casi cotidiano en las empresas y no deberían desembocar en conflictos graves aunque muchas veces sucede exactamente así.

Problemas contingentes o aplazados los conflictos contingentes son relativamente comunes pero tienden a solucionarse de manera casi automática. Los problemas aplazados, por el contrario, pueden hacerse crónicos y agravarse con el paso del tiempo.

**Conflictos soterrados o silenciados:** es la situación que se da cuando algunos empleados están disgustados o enfadados con otros pero estos no se han percatado de ello o no le han dado tanta importancia.

## Cómo prevenir los conflictos laborales

Anticiparse a los problemas en la empresa puede ser la mejor forma de evitar un mayor daño a su actividad a raíz de conflictos entre los trabajadores.

No hay ninguna fórmula secreta que asegure que un negocio mantendrá su paz interna en cualquier circunstancia pero hay una serie de ítems que pueden ayudar a conseguirlo.

### Mostrar agradecimiento

Muchos conflictos se originan por la insatisfacción de parte de los trabajadores por su situación en la empresa. Quizá un mejor plan de incentivos o un simple agradecimiento a tiempo puede ayudar a disipar los nubarrones de un conflicto en ciernes.

## Priorizar la afinidad profesional en las contrataciones

Cada vez más empresas introducen criterios de afinidad profesional a la hora de afrontar un proceso de contratación.

### CÓMO PREVENIR EL CONFLICTO

- Comunicación interna
- Organización
- Cohesión
- Asertividad
- Empatía

Al fin y al cabo, es el mejor momento para asegurarse de que los nuevos empleados encajarán correctamente en la empresa. Un software de reclutamiento y selección (ATS) ayuda a definir estos requisitos y a evaluar correctamente a los candidatos.

## Fomentar la empatía

Es una de las cualidades más importantes para poder trabajar en equipo. Apostar por la formación de los empleados para fomentar una mayor inteligencia emocional puede ser una buena forma de construir equipos más cohesionados.

## Aprender a negociar

La disparidad de opiniones se va a producir la mayoría de las veces que haya que tomar una decisión en equipo. Por consiguiente, resulta imprescindible que los profesionales aprendan a negociar para llegar a acuerdos que, aun no satisfaciéndolos completamente a todos ellos, eviten conflictos.

## Detectar problemas latentes

Las empresas pueden anticiparse a los conflictos laborales si analizan periódicamente cuál es el estado del clima de trabajo.

Un software de encuestas a empleados facilita esta tarea al ofrecer a los trabajadores la posibilidad de notificar cualquier circunstancia que les preocupe o disguste de manera totalmente confidencial. Además, estos datos pueden tratarse de manera estadística, a fin de comprobar si el problema se ha resuelto a tiempo.

## Sinceridad entre compañeros

La asertividad o la capacidad para expresar una opinión diferente sin sentirse mal por ello ni ofender a otro compañero es una cualidad personal que puede ahorrar muchos problemas en la empresa. Por consiguiente, conviene fomentar un clima de sinceridad y confianza en la plantilla.

## Resolución de conflictos laborales | 6 pasos

Si hemos llegado tarde para evitar la aparición de problemas laborales, no queda otra que lidiar con ellos. Sea cual sea la situación que se plantee, la empresa debe seguir los siguientes pasos para la resolución de conflictos laborales.

### 1. Mantener la calma y la imparcialidad

Salvo en los casos en los que sea evidente que una de las partes es la causante última del conflicto, la compañía no puede posicionarse a favor de un trabajador como punto de partida. Por lo tanto, los responsables de la mediación o de la resolución del conflicto han de mantener la calma y mostrarse como agentes imparciales para que las partes confíen en ellos.

### 2. Definición de objetivos

No podemos pensar que cualquier conflicto podrá resolverse de manera absolutamente satisfactoria para todos en poco tiempo. Consecuentemente, resulta más sensato fijarse objetivos graduales, como por ejemplo favorecer un entendimiento entre las partes, permitir la reanudación del trabajo en un equipo o superar un problema especialmente angustioso para los trabajadores.

### 3. Comprobar que los trabajadores quieren resolver su conflicto

Situado en tercer lugar pero este paso debe darse en diferentes momentos de la mediación. Ningún problema en la empresa se solucionará si alguno de los empleados implicados no está convencido de la necesidad de superar esa situación.

### 4. Evitar ataques personales y promover una visión más amplia de las cosas

En los conflictos más tensos, los trabajadores pueden llegar a proferirse acusaciones muy graves e incluso a formularse descalificaciones personales. Los responsables de la resolución de conflictos no pueden consentir esta dialéctica bajo ninguna circunstancia. Más bien les corresponde ofrecer una panorámica distinta de la situación aprovechando su imparcialidad.

## 5. La resolución no puede posponerse ni eternizarse

En el apartado de prevención de conflictos hemos visto cómo tanto la empresa como los propios empleados pueden anticiparse a estos problemas gracias a la formación y a la detección precoz de problemas. Sin embargo, cuando se observa que la situación no podrá encauzarse sin ayuda externa, conviene actuar con rapidez porque de lo contrario los problemas se agravarán.

De igual manera, una vez se ha iniciado un expediente de mediación o resolución de conflictos laborales, este no puede prolongarse indefinidamente porque causaría frustración y desconfianza entre las partes.

## 6. Evaluación

Como si de una métrica laboral más se tratara, los responsables de RR. HH. tienen que comprobar si el conflicto se ha resuelto debidamente o si, por el contrario, sigue latente en la empresa.

Un software de evaluación puede ayudar en este sentido al medir el rendimiento laboral de los empleados implicados en el conflicto y constatar si ha tenido una evolución favorable desde el momento en que supuestamente se resolvió el problema.

## Técnicas de resolución de conflictos laborales

Llegados a este punto, posiblemente te estés preguntando cuál es la mejor forma de intervenir en un problema laboral y ayudar a las partes a superar sus diferencias. Existen diferentes técnicas de resolución de conflictos laborales que conviene tener en cuenta.

### Mediación

Es el método más socorrido y al que ya hemos hecho referencia en el apartado anterior. Sencillamente, la empresa designa a un responsable para la mediación (en el caso en que esta figura no existiera previamente) y este procura un entorno de diálogo y reflexión que, finalmente, ayude a resolver los conflictos. Es muy similar a un acto de conciliación.

### Facilitación

Es una técnica recomendada para problemas leves, como pequeños roces entre compañeros o malentendidos. Se da la oportunidad a los trabajadores de acordar una solución pactada a cualquier problema sin que la empresa intervenga más allá de plantear un marco de conciliación.



## Arbitraje

Cuando los conflictos se han enquistado, el arbitraje ayuda a conocer qué es lo que solicita cada parte, qué puede hacer la empresa para favorecerlo y qué es lo mejor para la buena marcha del negocio. Esta técnica se asemeja a un juicio convencional, con el responsable del acto actuando como juez.

## Resolución de conflictos laborales en los tribunales

No es un desenlace deseable pero cuando la empresa se ve incapaz de resolver una situación de conflicto, debe dejar paso a la justicia ordinaria. En cualquier caso, la mayoría de conflictos laborales que se resuelven en los tribunales son los que tienen como objeto un contencioso entre la empresa y algún trabajador.

Por ejemplo, en 2019, los mediadores del Tribunal Laboral de Navarra consiguieron que el 63,6% de las reclamaciones se resolvieran sin necesidad de activar la vía judicial, favoreciendo un acuerdo previo entre las partes.

## Ejemplos de resolución de conflictos laborales

¿Cómo saber cuál es la mejor forma de actuar ante un problema en la empresa? Observa los siguientes conflictos laborales ejemplos y sus posibles soluciones.

**Comentarios negativos:** cuando un empleado propala rumores o comentarios negativos sobre un compañero, la intervención de un perfil de liderazgo transformacional puede ayudar a ese trabajador a cambiar radicalmente de actitud.

**Impuntualidad:** la implementación de sistemas de control horario puede evitar este problema, dado que esta situación supone un agravio comparativo para los trabajadores puntuales.

**Discriminación:** supervisar todos los repartos de tareas y promover la integración de los perfiles de trabajadores más discriminados, son las respuestas más efectivas a este problema. También sirve para combatir el mobbing laboral.

**Roles en la empresa:** la creación de planes de carrera y planes de incentivos contribuye a evitar los choques entre empleados a resultas de su rol dentro de la compañía. También ayuda una buena definición del organigrama de la empresa.

# Cuestionario Formativo



A continuación facilitamos algunas preguntas específicas en referencia al «Área de Formación Continuada».

La contestación de las mismas le permitirá saber si ha fijado los conceptos formativos propios en esta materia. Para la comprobación de las respuestas correctas puede consultar la página 23 de nuestro Boletín Oficial.

## 1.- Definimos conflicto laboral como:

- a) una mala relación entre dos o más trabajadores debido a algún aspecto relacionado con su trabajo o función dentro de la empresa.
- b) la diferencia de valores , objetivos y aspiraciones de los trabajadores de una empresa.
- c) un malentendido entre el empresario y los trabajadores.

## 2.- Los conflictos laborales suelen ser focos de tensión que surgen en el entorno laboral por distintas causas como:

- a) desinformación o mala comunicación.
- b) ataques personales o acusaciones graves.
- c) exceso de presión o suplantación de roles.

## 3.- Algunos de los tipos de conflictos laborales más comunes que se producen en la empresa son:

- a) interpersonales o intrapersonales, intergrupales o intragrupal.
- b) leves, graves o muy graves.
- c) por insatisfacción, disparidad de opiniones o descalificación personal.

## 4.- La resolución de los conflictos laborales por parte de la empresa consta básicamente de seis pasos, entre ellos la definición de objetivos con consiste en:

- a) mantener siempre estables los objetivos de la empresa.
- b) fijar objetivos graduales como favorecer el entendimiento entre las partes o reanudar el trabajo en equipo.
- c) fijar objetivos variables siempre en función de cual sea el origen del conflicto.

## 5.- La técnica más habitual de resolución de conflictos laborales es la Mediación, consistente en:

- a) designar un responsable para la mediación por parte de la empresa para procurar un entorno de diálogo y reflexión con la finalidad de resolver el conflicto.
- b) dar la oportunidad a los trabajadores de acordar una solución pactada al problema, sin que intervenga la empresa.
- c) intervención de los responsables de recursos humanos para comprobar si el conflicto tiene solución.



# Consultorio Formativo



## Preguntas y Respuestas

Sección dedicada a responder desde un punto de vista formativo y práctico, cuestiones variadas de actualidad, surgidas por dudas y consultas planteadas en el ejercicio de la actividad de nuestros profesionales.

### Pregunta

¿Qué es la Mediación Sanitaria?. ¿Cuáles son sus principios básicos?.

### Respuesta

La **Mediación en salud**, es un sistema alternativo de resolución de conflictos en el que un tercero imparcial y sin poder de decisión, llamado mediador, ayuda a las partes a buscar por sí mismas una solución al conflicto mediante acuerdos que sean satisfactorios para los intereses y necesidades de las partes.

Es un sistema efectivo y beneficioso para la resolución de conflictos, tanto para las relaciones del personal sanitario, como las relaciones entre usuarios del sistema y los mismos profesionales.

Es necesario desarrollar actuaciones para su prevención y al mismo tiempo disponer de herramientas para solventar aquellos conflictos que se planteen, de forma que el problema se atienda en una fase temprana, en un momento en que la mediación todavía sea factible y la situación pueda revertirse y abordar situaciones como posibles controversias que se producen entre el personal sanitario y el paciente, entre los propios profesionales o entre éstos y la Administración Sanitaria y empresas en las que prestan sus servicios.

Las demandas por mala praxis que se generan en nuestro país aumentan, podemos decir que de manera considerable, por lo que deberíamos considerar la posibilidad de resolverlas evitando la judicialización.

La mediación, en las circunstancias que vivimos en la actualidad, de crisis sanitaria, se revela como una buena herramienta para gestionar conflictos en el ámbito de la salud.

La **mediación sanitaria** debe velar porque se respeten los siguientes principios:

\* La voluntariedad, nos referimos a la libertad que tienen las partes para comenzar y retirarse en cualquier momento de la mediación o de llegar al acuerdo en cualquier momento del proceso.



\* La igualdad, el mediador debe asegurarse que las partes se encuentran en igualdad de condiciones para poder adoptar acuerdos.

\* Principio de celeridad, mientras que un proceso judicial puede alargarse en el tiempo, la mediación cuenta con esta ventaja.

\* Confidencialidad, garantizar la importancia de la privacidad y proteger la información del proceso.

\* Imparcialidad, el mediador en todo momento es una persona imparcial y neutra, tendrá como función primordial facilitar la comunicación a través de un clima agradable y fomentar la escucha entre las partes, utilizando sus habilidades sociales.

\* Probidad, la conducta del mediador debe ser honesta y leal.

Para llevar a cabo una mediación en materia sanitaria, es fundamental que el mediador/a tenga una formación específica en el ámbito sanitario, de esta manera le permite conocer el contexto donde se originó el conflicto y que las soluciones que propongan las partes tengan una efectiva ejecución.

## Pregunta

¿Qué tipo de conflictos sanitarios podemos gestionar con la Mediación?

## Respuesta

Con la mediación, además del ahorro económico que aporta a los ciudadanos y la mayor implicación de las partes en el procedimiento, pueden resolverse otros inconvenientes actuales como la lentitud y sobrecarga de los Juzgados.



Algunos de los conflictos más usuales en este ámbito y en los que podríamos aplicar satisfactoriamente la mediación con grandes réditos, podrían ser aquellos temas relacionados con:

- Agresiones y vejaciones a facultativos
- Actividades negativas del personal médico
- Desacuerdos y demoras en asistencia
- Supresión de citas previas o actos quirúrgicos
- Responsabilidad médica o mala praxis profesional.

Controversias que se producen entre médico y paciente, entre los propios profesionales, o entre estos y la Administración sanitaria y empresas en las que prestan sus servicios.

Este tipo de circunstancias dan lugar a un elevado número de quejas, denuncias y reclamaciones que dan lugar a conflictos civiles y, aunque normalmente se resuelven por la vía judicial.

### **Respuestas correctas al cuestionario del Área de Formación Continuada:**

- 1.- a
- 2.- c
- 3.- a
- 4.- b
- 5.- a



***Agrupación Técnica Profesional  
- MECIMER -***

***«Business Mediator-Mediador Civil y Mercantil»***

***Miembro Colectivo de la  
AGRUPACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL***

C./ Covarrubias, nº 22-1º-Derecha.- 28010-MADRID.- Telf. Corp.: 91 457 29 29

E-mail: [mecimer@atp-guiainmobiliaria.com](mailto:mecimer@atp-guiainmobiliaria.com)

Web: [www.atp-mecimer.com](http://www.atp-mecimer.com)

