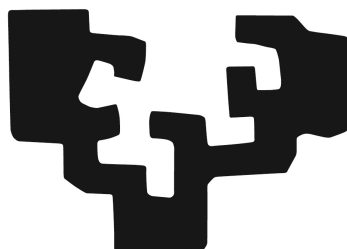


LOS CONFLICTOS ENTRE SOCIOS EN LOS PROCESOS DE EMPRENDIMIENTO: UNA MIRADA COLABORATIVA.

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

DOBLE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y DERECHO

TRABAJO FINAL DE GRADO

CURSO 2019/2020



Autor: Miguel Fernández Montaña

Dirigido por: Aritza López de Guereño Zarraga

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia del emprendimiento en relación al crecimiento económico, el desarrollo social y los avances tecnológicos se viene destacando en los últimos años. Este fenómeno, que tanto impacto genera en los distintos niveles de la sociedad, encuentra, sin embargo, escollos que a menudo le resulta imposible superar en aspectos mucho más banales de lo que podría parecer.

Si bien deben hacer frente constantemente a la incertidumbre y al dinamismo inherente a su condición, los proyectos de emprendimiento deben bregar también con la difícil gestión de los conflictos que surgen en su fuero interno. Siendo estas disputas una de las principales causas del fracaso de la aventura empresarial, los equipos promotores a menudo obvian este elemento, desconociendo los recursos de que disponen y las alternativas a la vía tradicional de resolución de conflictos: el juicio.

Este trabajo pretende ahondar en las vías para la gestión de estas disfunciones internas, explorando la viabilidad de mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos a través de una investigación exploratoria y cualitativa en relación al entorno del emprendimiento.

PALABRAS CLAVE

Conflictos, Emprendimiento, Derecho Colaborativo, Resolución Alternativa de Conflictos, Investigación exploratoria.

ABSTRACT

The importance of entrepreneurship in relation to economic growth, social development and technological advancement is being outlined in the past few years. This phenomenon, so impactful all along the different dimensions of society, finds, nonetheless, pitfalls that is often unable to overcome in much simpler aspects than the ones you could think of.

Besides facing constant uncertainty and the inherent dynamism of its nature, entrepreneurship projects must fight the tough management of the conflicts that arise amongst the founders themselves. Despite these disputes being one of the main causes of failure of the entrepreneurial adventure, founders and members of the team often obviate this element, ignoring the resources they have and the alternatives to the traditional dispute resolutions system: trial.

This report aims to deepen in the ways of managing these internal dysfunctions, exploring the viability of the Alternative Dispute Resolution mechanisms through an exploratory and qualitative investigation regarding the entrepreneurial environment.

KEY WORDS

Conflicts, Entrepreneurship, Collaborative Law, Alternative Dispute Resolution, Exploratory investigation.

ESQUEMA DESARROLLO DEL TFG

1.- JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	3
2.- OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	4
3.- PROCEDIMIENTO Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	4
4.- LA RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS: UN NUEVO PARADIGMA LEGAL	6
4.1.- ORIGEN	6
4.2.-CARACTERÍSTICAS DE LA RAC.....	6
4.3.- DIFERENCIAS CLAVE ENTRE LA RAC Y EL MODELO TRADICIONAL.....	8
4.4.- MECANISMOS PARA LA RAC.....	11
4.4.1.- <i>Negociación</i>	11
4.4.2.- <i>Mediación</i>	12
4.4.3.- <i>Conciliación</i>	13
4.4.4.- <i>Arbitraje</i>	13
4.4.5.- <i>Derecho Colaborativo</i>	13
5.- LOS CONFLICTOS ENTRE SOCIOS EN PROCESOS DE EMPRENDIMIENTO	16
5.1.- LOS CONFLICTOS.....	16
5.2.- EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS.....	19
5.2.1.- <i>Modelo General</i>	19
5.2.2.- <i>El emprendimiento</i>	21
5.2.3.- <i>Los equipos promotores</i>	23
5.3. CONFLICTOS DENTRO DE LOS EQUIPOS DE EMPRENDIMIENTO	23
5.3.1. <i>Visión general de los conflictos dentro de los equipos de emprendimiento</i>	23
5.3.2.- <i>Decisiones empresariales</i>	24
5.3.3.- <i>Derechos económicos</i>	25
5.3.4.- <i>Capital social</i>	25
5.3.5.- <i>Protección</i>	26
5.3.6.- <i>Cuadro Comparativo</i>	27
5.4. CONTRATOS PARA LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE FUTUROS SOCIOS EMPRESARIALES	29
5.4.1. <i>Estatutos Sociales</i>	29
5.4.1. <i>Pactos de socios</i>	29
5.5.- PRINCIPALES CLÁUSULAS CONTENIDAS EN LOS CONTRATOS DENTRO DEL EQUIPO PROMOTOR DE UNA NUEVA EMPRESA.	30
5.6.- RESULTADOS DEL APARTADO	32
6.- DISEÑO DEL ESTUDIO DE CAMPO	34
6.1.- CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	34
6.2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	34
6.3.- ELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	35
6.4.- MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	38
6.5.- PROCEDIMIENTO A SEGUIR: PLAN OPERATIVO	39
6.6.- TRATAMIENTO DE LOS DATOS	40
6.7.- RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	40
7.- CONCLUSIONES	50
8.- BIBLIOGRAFÍA.....	52
9.- AGRADECIMIENTOS.....	56
10.- ANEXOS.....	57

1.- JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Antes de abordar la materia que integra el trabajo, parece adecuado dedicar unas líneas a explicar la elección de ésta y el enfoque desde el que pretende estudiarse. Lo cierto es que el tema en cuestión presenta, ya desde un primer momento, varios elementos que pueden llamar la atención por lo variado de su naturaleza.

El que es, sin lugar a dudas, el elemento central del trabajo, el emprendimiento, es una materia de sobra conocida, pero cuya importancia a menudo no se contempla de la forma que merece. A lo largo de los últimos años no han sido pocos los estudios que han incorporado estos procesos emprendedores a la fórmula del crecimiento económico y la generación de riqueza a nivel nacional (Minniti, 2015).

La relevancia del emprendimiento se extiende a diversos ámbitos, más allá de su impacto económico. En el plano social, constituye una alternativa muy atractiva permite establecer un orden de prioridades que se ajuste no solo a las nuevas demandas sociales, sino que satisfaga las necesidades individuales de quienes la persiguen. Los procedimientos emprendedores suponen así una vía disruptiva que da pie a la implantación de modelos de negocio novedosos, que se distancian de lo convencional, y que abren la puerta a quien se encamine en esta dirección a perseguir sus ideas desde un enclave laboral propio y particular. Tampoco podemos olvidar, desde luego, su importancia en relación con la innovación y el desarrollo, tanto tecnológico como otras muchas áreas. El emprendimiento genera el ecosistema perfecto para la creación de avances que no podrían tener lugar en otro tipo de entornos (Acs y Audretsch, 2004).

Por otro lado, la propia naturaleza del emprendimiento somete a los equipos promotores a situaciones muy complejas, en las que la escasez de recursos, la incertidumbre y la competencia desafían sus habilidades y capacidad de reacción constantemente. En este tipo de casos, el afloramiento de conflictos de diversa índole y con afección a diversas dimensiones dentro del equipo promotor pueden obstaculizar el desarrollo de la aventura empresarial, llegando a amenazar su supervivencia e incluso siendo la causa directa de su desaparición hasta en un 65% de los casos de fracaso empresarial (Wasserman, 2012).

La adecuada gestión de este tipo de conflictos puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un equipo promotor en su aventura empresarial, de manera que contar con vías eficaces para la resolución de problemáticas es esencial en procesos de emprendimiento (McCarter *et al.*, 2018). Pese a esto, el modelo tradicional de resolución de conflictos que plantea la vía judicial se ha mostrado ineficiente y costoso, por lo que la exploración de otras alternativas ha cobrado fuerza.

Junto con otros mecanismos de resolución alternativa de conflictos, la práctica colaborativa del derecho se abre paso como una forma no confrontativa de dar solución a estas situaciones de la manera menos nociva posible. Pese a estar aún en fases comercialmente muy iniciales, la promoción de un paradigma menos litigioso y que se centra en hacer primar los intereses de las partes para alcanzar soluciones sostenibles, eficaces y legalmente garantistas parece tener cabida en el ámbito empresarial. En este sentido, este trabajo trata de indagar en los aspectos en que esta nueva concepción jurídica pueda aportar un mayor valor para el mundo empresarial, estudiando sus necesidades y las aplicaciones que la práctica colaborativa del derecho en particular, y la resolución alternativa de conflictos en general, puedan tener.

2.- OBJETIVOS DEL TRABAJO

A continuación, tras haber introducido el tema del trabajo, así como la motivación que ha llevado a la elección del mismo, corresponde hacer una mención a los objetivos marcados. Con carácter previo al desarrollo de los siguientes apartados, se exponen una serie de objetivos clasificados en función de su naturaleza.

En un primer nivel, se incluyen los objetivos planteados en un plano académico. Estos objetivos guardan una clara relación con las materias fundamentales que serán tratadas en las siguientes páginas, y se formulan en este momento con la intención de que, una vez concluido este informe, hayan sido razonablemente satisfechos. En segundo lugar, se plantean una serie de objetivos profesionales, así considerados por su vinculación con la realidad empresarial, y que se incluyen en razón de la conexión que este trabajo, en tanto que último hito del grado, puede tener con la vida profesional y los sectores estudiados. Por último, se incluyen objetivos de carácter personal, que responden a inquietudes que me atañen más allá de que puedan tener un traslado profesional o académico.

Objetivos académicos:

- Comparar las consecuencias en situaciones de conflicto resueltas por el modelo tradicional y por el modelo colaborativo/alternativo.
- Distinguir las vías por las que la resolución alternativa de conflictos puede generar un valor añadido perceptible por el cliente.
- Identificar las cuestiones potencialmente conflictivas en proyectos de creación de empresas, entre los socios impulsores de las mismas.
- Diseñar una investigación exploratoria que pueda ser empleada en un estudio significativo.

Objetivos profesionales:

- Identificar los entornos en los que la labor de prevención de conflictos puede generar un mayor valor añadido.
- Conocer el nivel de conocimiento respecto de métodos preventivos de conflictos en la práctica.
- Explorar un nicho de mercado en que la RAC y el derecho colaborativo puedan tener encaje comercial.
- Aprender a diseñar y manejar los resultados de una investigación profesional para extraer conclusiones.

Objetivos personales:

- Tener un contacto directo con profesionales del ámbito empresarial y de profesionales de la práctica colaborativa del derecho.
- Tener un conocimiento más cercano a la realidad de los conflictos que surgen en procesos reales de emprendimiento.

3.- PROCEDIMIENTO Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

En primer lugar, el trabajo aborda la resolución alternativa de conflictos (en adelante, RAC) como una vía diferente, con unas características que la distancian claramente de la propuesta del modelo tradicional de resolución de conflictos, marcadamente litigiosa y confrontativa. Tras llevar a cabo una comparativa entre ambos paradigmas en la que se aprecian diferencias notables, se exponen una serie de mecanismos de RAC, incluyendo una breve exposición de sus características principales. En este

punto destacar la atención prestada a la Práctica Colaborativa del Derecho (en adelante, PCD), de la que se analiza brevemente su reciente origen y alguna de sus características más notables y diferenciadoras.

A continuación, tratando de aproximarnos al núcleo de la pequeña investigación exploratoria que se lleva a cabo más adelante, hemos de entrar a conocer el conflicto en el plano conceptual. Tras analizar este elemento desde distintas ópticas, pasamos a analizar el encuadre en el que deberemos considerar lo expuesto acerca del conflicto en el ámbito empresarial. Centrándonos ya en los procesos de emprendimiento, debemos considerar en este punto las características propias del emprendimiento y cómo éstas se conjugan en situaciones problemáticas en las muy diversas dimensiones en que pueden suscitarse.

Habiendo estructurado el elemento conflictivo y sus ramificaciones en virtud del ámbito en el que tienen lugar, deben contemplarse las vías de prevención y resolución de conflictos que los emprendedores contemplan en su actividad profesional. En este sentido, abordamos los documentos más básicos de cara a establecer la cobertura legal de empresas de nueva creación, con especial atención a la regulación de las relaciones de los socios entre sí y respecto de la propia empresa.

Tras considerar teóricamente todo lo anterior, se lleva a cabo una investigación de carácter exploratorio a través de un mecanismo cualitativo como la entrevista en profundidad, exponiendo el proceso seguido y los resultados obtenidos en el mismo. A partir de estos contenidos, el trabajo finaliza con la exposición de una serie de conclusiones.

El proceso de redacción de los apartados mencionados ha sido posible gracias al empleo de distintas herramientas que han facilitado la revisión bibliográfica realizada. Entre ellas, destacar las bases de datos de ProQuest y Dialnet, así como el catálogo de materiales de la UPV/EHU.

4.- LA RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS: UN NUEVO PARADIGMA LEGAL

4.1.- ORIGEN

A lo largo de los últimos años la RAC ha venido cobrando una creciente importancia tanto a nivel nacional como internacional. Las ventajas asociadas a esta suerte de “privatización de la justicia” han acaparado la atención de los operadores del sector legal popularizando su empleo en la práctica.

Habida cuenta de su relativamente reciente incorporación a la práctica habitual, podríamos pensar que la RAC ha nacido en aras de satisfacer las necesidades actuales de la sociedad. Sin embargo, el origen de los pilares de lo que hoy conocemos como RAC se remonta siglos atrás, y puede localizarse en civilizaciones tan distintas como la Antigua Grecia o el Imperio Romano (Stražišar, 2008). En cualquiera de estos entornos, la imposibilidad de evitar los conflictos hacía necesario el diseño de una forma de afrontarlos con ciertas garantías. Desde tiempos tempranos, la manera de afrontar y tratar de resolver los conflictos de manera autocompositiva tuvo lugar entre la ciudadanía (Vilalta, 2013). Incluso con carácter previo a los sistemas legales que pudieran asemejarse a los que hoy conocemos, y sin contar con codificaciones legales que guiarán el procedimiento, la participación de un tercero imparcial se reveló de utilidad para el alcance de las soluciones adecuadas. Esta figura se dedicaría, a lo largo del tiempo y los distintos lugares mencionados, a desempeñar funciones que podían abarcar desde la guía en la negociación entre las partes hasta la toma de una decisión acatada por las mismas (Stražišar, 2008).

El paso del tiempo y el desarrollo social dio lugar a la construcción de civilizaciones más modernas, con construcciones en materia de sistemas legales que se han ido depurando hasta nuestros días (Vilalta, 2013). Estos sistemas legales son mucho más complejos: toman como base una serie de codificaciones legales, estructuran los aspectos procesales de manera formalista, definen el rol de cada una de las figuras involucradas y ofrecen garantías de diversa índole a todos los participantes en el proceso. (Serdar Simşek y Bölten, 2015.)

La RAC como la conocemos tiene sus raíces en siglos tempranos, habiéndose incluido como instrumento jurídico en diversas manifestaciones, y sin embargo es particularmente importante en la época contemporánea su regulación en EEUU, donde las insatisfacciones derivadas de la actuación de la administración de justicia dieron lugar a la creación en 1973 de la SPIDR (Vilalta, 2013; Varona, 2018) Su desarrollo en este punto se debe en gran parte a la excesiva confrontación que promulga el modelo convencional de resolución de conflictos, así como a problemas asociados a tal modelo y que se explicarán con más detalle en los apartados siguientes (Saieh Mena, 2002). La búsqueda por parte de los participantes en estos procedimientos de un mayor valor añadido, de soluciones sostenibles y de mayor eficiencia ha derivado en el auge de formas de resolución de conflictos que se alejan de la litigiosidad del modelo convencional, para abogar por un enfoque más colaborativo (Vilalta, 2013; Saieh Mena, 2002).

4.2.-CARACTERÍSTICAS DE LA RAC

Con carácter previo a la disección de las características principales de la RAC, debemos tratar de fijar una definición del concepto de RAC. Pese a que lo esencial de este concepto queda recogido en la mayor parte de las acepciones enunciadas por organizaciones y expertos en la materia, existen ciertas divergencias a tener en cuenta.

En primer lugar, ha de señalarse que la etimología del concepto de *Resolución Alternativa de Conflictos* no debe ser considerada estrictamente. En este sentido, el hecho de que se denominen como vías *alternativas* no ha de llevarnos a pensar que estas vías no puedan ser complementarias respecto de

un procedimiento judicial, como ocurre a menudo (Resnik, 1995; Stražišar, 2008). De la misma forma, la referencia a *conflictos* no debe ser analizada técnicamente, ya que pretende recoger un amplio espectro de desacuerdos y disputas al margen de su naturaleza contractual o de cualquier otra índole (Stražišar, 2008; Ayala, 2013).

A partir de lo expuesto, podemos tomar como base la definición ofrecida por la Comisión Europea en el Libro Verde sobre las modalidades alternativas de resolución de conflictos en el ámbito de derecho civil y mercantil: *“Serán los procedimientos extrajudiciales de resolución de conflictos aplicados por un tercero imparcial.”* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2002).

Resulta interesante, a su vez, la definición propuesta por la ONU, que llega a incluir diversas formas o mecanismos de la RAC: *“La Resolución Alternativa de Conflictos (RAC) es un término generalmente utilizado para definir un conjunto de métodos y técnicas que tienen como objetivo la resolución de conflictos sin confrontación y que incluyen la mediación, la negociación y el arbitraje”* (ONU, 2013).

De lo expuesto en estas dos acepciones puede extraerse el núcleo de lo que cabe considerar como la RAC (Vilalta, 2013):

- Se trata de un conjunto de técnicas y métodos cuyo objetivo es la resolución de conflictos y disputas.
- La búsqueda de una solución adecuada al conflicto se puede llevar a cabo con la participación de una figura imparcial, cuyas capacidades varían en función del mecanismo de resolución de conflictos de que se trate.
- La principal particularidad que presenta dicho conjunto es que persigue la búsqueda de soluciones lejos de los juzgados y al margen de la intervención de jueces y tribunales, así como del sistema judicial en general.
- Frente al modelo tradicional de resolución de conflictos, la RAC se basa, en casi todas sus formas, en modelos no confrontativos que hacen de la colaboración entre las partes su elemento diferencial.

Puede considerarse, en lo que a este trabajo se refiere, que la noción de RAC empleada en las páginas siguientes se edifica sobre estos cuatro pilares, comunes a los diferentes mecanismos de RAC que se analizarán más adelante. En todo caso, y a fin de evitar confusiones, debe tenerse en cuenta que, si bien los procedimientos de RAC se llevan a cabo al margen de toda intervención judicial, éstos pueden tener lugar en el marco de procedimientos judiciales, siendo así instados por el juez (Stražišar, 2008). Este aspecto no vulnera en forma alguna la inclusión de tales procedimientos bajo el paraguas de la RAC en la medida en que sigue tratándose de un procedimiento alternativo a la vía judicial, como ya se ha explicado anteriormente.

Junto a estos elementos, cabe destacar una serie de características y principios inherentes a los mecanismos de RAC (Vilalta, 2013):

- **El principio de libertad y autonomía:** La voluntad y predisposición de las partes respecto de participar en un proceso extrajudicial que explora vías colaborativas para el diseño de una solución *ad hoc* es de capital importancia. Partiendo de una reconstrucción de los hechos que dieron lugar al conflicto, quedará a expensas de la actitud de las partes gran parte del éxito del procedimiento (Vilalta, 2013).
- **El principio de confidencialidad:** Sin lugar a dudas, una de las características esenciales de la RAC. Salvo pacto en contrario de las partes, y con excepción de las disposiciones imperativas que la ley prevea, particularmente centradas en la protección del orden público, todo participante en el procedimiento quedará obligado a no desvelar los datos e informaciones en él mencionados (Jonas Block, 2016). Esta característica aporta a las partes una privacidad de

la que adolecen los procedimientos judiciales tradicionales, y que a menudo constituye un factor decisivo en la elección de la RAC como vía de resolución de disputas.

- **El principio de imparcialidad:** Los terceros que tomen parte en el proceso con la labor de facilitar la resolución del conflicto deberán hacerlo de forma imparcial. La imparcialidad deberá apreciarse en la ausencia de prejuicios y en una actuación totalmente independiente respecto tanto de las partes como del resultado que del procedimiento se derive, a fin de garantizar el correcto devenir del mismo (Jonas Block, 2016).
- **El principio de eficiencia:** A fin de garantizar la satisfacción de las partes, los procedimientos de RAC deberán ser rápidos, ágiles, sencillos y económicamente accesibles. Se pretende así que los procedimientos se resuelvan diligentemente y haciendo un uso adecuado de los recursos dispuestos, si bien es cierto que la complejidad del caso planteado será determinante para considerar la dilación y costes que puedan asociarse al mismo (Serdar Simşek y Bölten, 2015).
- **El principio de transparencia:** este principio implica la necesidad de las partes de actuar de buena fe, sin ocultar información de relevancia. Debe interpretarse junto con el principio de libertad y voluntad de las partes, ya que está directamente vinculado a la predisposición colaborativa que se les ha de suponer. Junto a esto, debe considerarse que la privacidad inherente al procedimiento constituirá una garantía en la medida en que posibilita que las partes no tengan que preocuparse por la reacción de terceros ajenos al procedimiento respecto de la información en él manifestada (Vilalta, 2013).
- **Garantías procesales:** pese a tratarse de procedimientos extrajudiciales, los métodos de RAC han de basarse en una serie de principios de índole procesal que salvaguarden los derechos de las partes. Entre dichos principios se encuentra el de equidad, en virtud del cual las partes han de encontrarse en situaciones de igualdad de cara al procedimiento; así como el de la contradictoriedad del procedimiento, que protege el derecho a la dualidad de las partes y a la defensa de posiciones jurídicas distintas (Vilalta, 2013).

4.3.- DIFERENCIAS CLAVE ENTRE LA RAC Y EL MODELO TRADICIONAL

Habiendo expuesto los aspectos esenciales de la RAC, así como los principios que guían su aplicación práctica, parece adecuado realizar una comparación de esta vía extrajudicial de resolución de disputas con el modelo tradicional.

El modelo tradicional de resolución de conflictos no es otro que el contemplado en el Ordenamiento Jurídico español, que toma como eje central los procedimientos judiciales. Esta es la razón de que, para poder apreciar correctamente el funcionamiento de este modelo tradicional, tengamos que tener en mente el marco que diseña el Ordenamiento Jurídico en su conjunto.

El desarrollo social a lo largo del tiempo ha planteado la necesidad de una compilación normativa que aglutine las disposiciones sobre todas las materias posibles. Es este mismo y constante desarrollo el que obliga a una actualización periódica de la regulación para garantizar su utilidad y eficacia (Serdar Simşek y Bölten, 2015). Si bien es cierto que en su mayor parte el Ordenamiento Jurídico puede considerarse moderadamente dinámico, en ciertos aspectos se ha mantenido reticente a implementar cambios significativos. Uno de estos ámbitos es, sin duda, el paradigma de resolución de conflictos tradicional (Varona, 2018).

A pesar de algunos intentos por modernizar las herramientas de los juzgados, como en el caso de la digitalización, el núcleo y la esencia del modelo tradicional se ha mantenido invariable. Quizás en razón de una perspectiva cultural atenazante en la que la confrontación predomina sobre la colaboración, o puede que por la indisposición a los cambios que muestra el grueso del sector legal, lo cierto es que el

modelo tradicional sigue tomando como base inmutable la litigiosidad y la confrontación (Meier, 2019).

Si bien es cierto que esta base tradicional y confrontativa puede ser la vía predominante para la resolución de ciertos conflictos, no lo es menos que a menudo este planteamiento perjudica más que beneficia a las partes implicadas, ya que disipa las posibilidades de que la solución al conflicto satisfaga a ambas en una medida razonable (Scott, 2008; Meier, 2019). Así se expresa incluso en palabras de instituciones tan respetadas como el Defensor del Pueblo, que vincula algunos de los males actuales de la justicia española a la excesiva litigiosidad y judicialización de aspectos cotidianos, muchos de los cuales podrían ser resueltos empleando los mecanismos de RAC previstos en el Ordenamiento (Defensor del Pueblo, 2019).

Las previsiones procesales que contiene el Ordenamiento Jurídico antes mencionado están orientadas al establecimiento de unas garantías legales que protejan la posición de las partes (Vilalta, 2013). Este aspecto, sin duda positivo, ha de conjugarse con una realidad más incómoda y con la que comparte origen: el excesivo formalismo procedimental. Este elemento puede interpretarse como perjudicial en tanto que aleja la posición de las partes respecto de una solución convenida. Este aspecto choca con la sencillez que se promulga en la RAC, en la que, sin renunciar a las garantías legales esenciales, se prioriza un procedimiento menos formal en el que la voluntad colaborativa de las partes no encuentra impedimentos de carácter procesal.

Además de este punto, el que puede considerarse como el más relevante en la distinción entre la RAC y el modelo tradicional no es otro que el de la eficiencia. Ya se ha introducido como uno de los principios esenciales de la RAC, y es que la eficiencia es uno de los aspectos más descuidados por el modelo tradicional, en cualquiera de sus formas (Jonas Block, 2016).

Para finalizar, el modelo promulgado por la RAC se basa en un enfoque más sencillo y ágil, que permite eliminar las dilaciones indebidas sin descuidar las garantías legales preceptivas. La extensa duración de los procedimientos y el amplio lapso temporal previo a la adopción de firmeza por parte de una resolución es una de las mayores fuentes de insatisfacción de las partes en el modelo tradicional. Un ejemplo de este aspecto es el nivel de saturación que presentan los juzgados, lo que se traduce en dilaciones muy notables en los procedimientos judiciales.

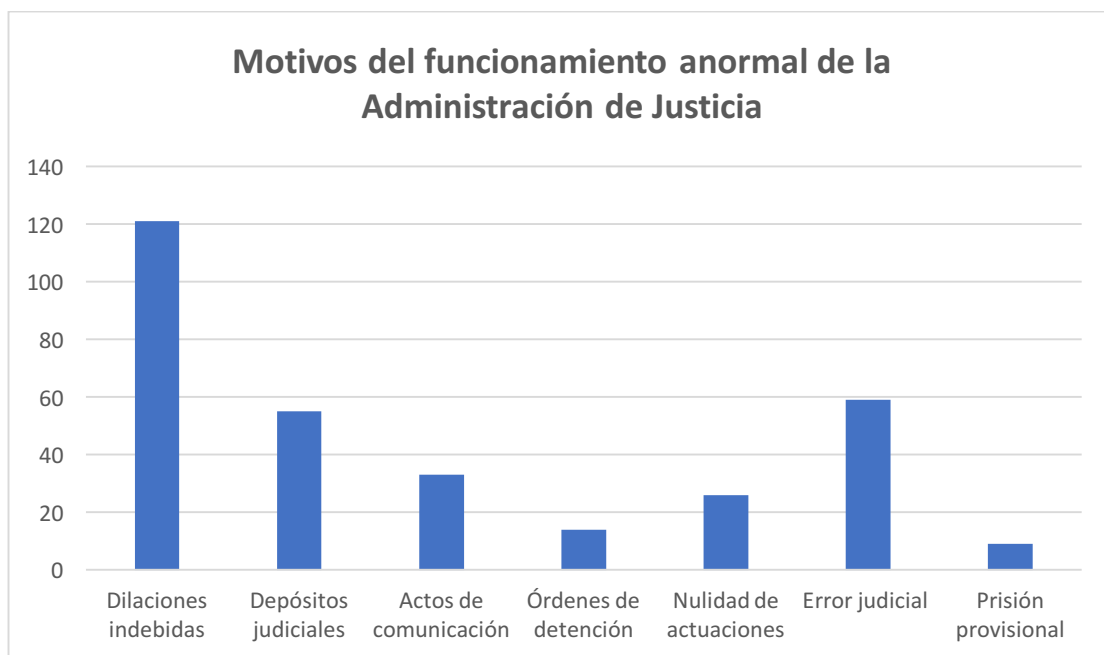


Figura 1. Motivos del funcionamiento anormal de la Administración de Justicia.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Defensor del Pueblo (2019)

Otra de las vías por las que la eficiencia se manifiesta es la económica. En el caso de la RAC, la propia concepción de una vía extrajudicial se articula en torno a la reducción de costes en aras de resultar atractiva a las partes (Serdar Simşek y Bölten, 2015). Por su parte, el modelo tradicional suele traer aparejados costes que, unidos a las excesivas dilaciones, pueden suponer una carga difícil de soportar para las partes (Saieh Mena, 2002).

Además de lo señalado anteriormente, hemos de considerar que en el modelo tradicional de resolución de conflictos la mayoría de los procedimientos, salvo excepciones legalmente previstas cuyo fin es la protección de bienes jurídicos de interés superior, son de carácter público (Saieh Mena, 2002). Este aspecto puede resultar problemático en aquellas situaciones en que se trate información sensible a lo largo del caso, ya sea en materias de índole civil o mercantil. En contraposición, ya hemos observado que la privacidad se erige como uno de los pilares sobre los que se edifica la RAC, asegurándose así la confidencialidad de lo expuesto a lo largo del procedimiento.

En definitiva, y más allá de las muchas diferencias que podamos encontrar en un plano más técnico entre el modelo tradicional y la RAC, no puede obviarse que ésta última vía aporta una refrescante forma de afrontar la búsqueda de soluciones a disputas de carácter privado. Esta alternativa se apoya en la vía colaborativa para alcanzar una solución acordada entre las partes, dejando de lado la confrontación que se impone en el modelo tradicional (Varona, 2018).

Este enfoque no solo afecta en lo que al proceso se refiere, sino que afecta directamente a la eficacia de la resolución a la que se da lugar. El modelo tradicional, basado en la litigiosidad, implica la adopción por las partes de una actitud confrontativa que el sistema legal propicia. Esta actitud, unida al desarrollo del proceso judicial, a menudo resulta en la ruptura de relaciones entre las partes, que no son capaces de reconducir su situación. (Meier, 2019)

La RAC plantea, desde una perspectiva colaborativa, la posibilidad de que las partes se involucren en el procedimiento en pos de una discusión constructiva, que más allá de contemplar los precedentes legales que amparan a cada una de las partes se encamine a una solución consensuada (Serdar Simşek

y Bölten, 2015.). Los daños colaterales tienden a minimizarse en este escenario, en la medida en que lo acordado representa en cierto grado los intereses de las partes implicadas. Esta solución permite, además de dar solución a un conflicto concreto, analizar la relación de las partes y reconfigurarla desde una óptica en la que prime la sostenibilidad (Meier, 2019).

De esta manera, más allá de lo vinculante o no de las soluciones aportadas por la RAC, que dependerá del método por el que se vehiculice tal procedimiento, puede considerarse que la eficacia respecto de la salvaguarda de los intereses de las partes está asegurada (Defensor del Pueblo, 2019). La eficacia del modelo tradicional en este punto no es tal, en parte debido a la naturaleza litigiosa del mismo, y en parte debido a la rigidez del sistema legal que lo acompaña, si bien es cierto que no arroja duda alguna en cuanto a la ejecutividad de la resolución adoptada.

4.4.- MECANISMOS PARA LA RAC

Existe un gran abanico de mecanismos de RAC. Su amplio número se debe, al menos en parte, al amplio margen de maniobra que la ausencia de formalismos excesivos otorga, así como a la posibilidad de crear procedimientos híbridos en los que se incorporan aspectos de varios mecanismos ya establecidos para el mejor desarrollo del procedimiento (Mnookin, 1998).

La clasificación del amplio número de mecanismos existentes en la actualidad puede llevarse a cabo en función de la adopción de distintos criterios. Puede considerarse como tal la forma en que tiene lugar el procedimiento, pudiendo ser presencial, telemático o mixto; puede atenderse a la interoperabilidad en relación al sistema judicial, de tal manera que podamos tratar con mecanismos extrajudiciales o parajudiciales; puede contemplarse el número de partes que intervienen en el proceso, e incluso las potestades otorgadas al tercero imparcial que participa del procedimiento (Vilalta, 2013).

Al margen de todas estas aproximaciones, la clasificación más ampliamente empleada es la referida a la naturaleza del procedimiento en cuestión, teniendo por tal la forma de composición de los conflictos (Vilalta, 2013):

- **Modalidades de autocomposición:** el poder de decisión sobre la solución al conflicto queda en manos de las partes. A ellas les corresponde la gestión de la disputa, guiados por un tercero imparcial, neutral e independiente.
- **Modalidades de heterocomposición:** frente a las anteriores, en estas el poder de decisión recae en la figura del tercero imparcial, a quien corresponderá la adopción de una decisión final.
- **Modalidades híbridas:** pretenden aunar lo mejor de las anteriores modalidades, de forma que incorporan aspectos de unas y otras y los conjugan con el fin de adecuar el procedimiento a las vicisitudes de casos o ámbitos concretos.

4.4.1.- Negociación

De carácter esencialmente autocompositivo, la negociación es un mecanismo voluntario en el que las partes pueden buscar una solución al conflicto por sí mismas, a través de un intercambio continuado de impresiones en un procedimiento exento de formalidades reseñables (Vilalta, 2013).

En este mecanismo de RAC, las partes tratan de encontrar una solución que sea aceptable por todos los involucrados sin la intervención de terceros. En este punto conviene mencionar que el éxito de la negociación, a pesar de la escasez de formalismos, suele quedar supeditado a una estructuración

procedimental adecuada que permita a las partes identificar los elementos centrales de esta vía: los intereses (Mnookin, 1998).

En este sentido, ha cobrado especial relevancia el denominado *Método de Negociación Estilo Harvard*, que, también conocido como método integrativo, dispone siete elementos a considerar en un proceso de negociación (Saieh Mena, 2002):

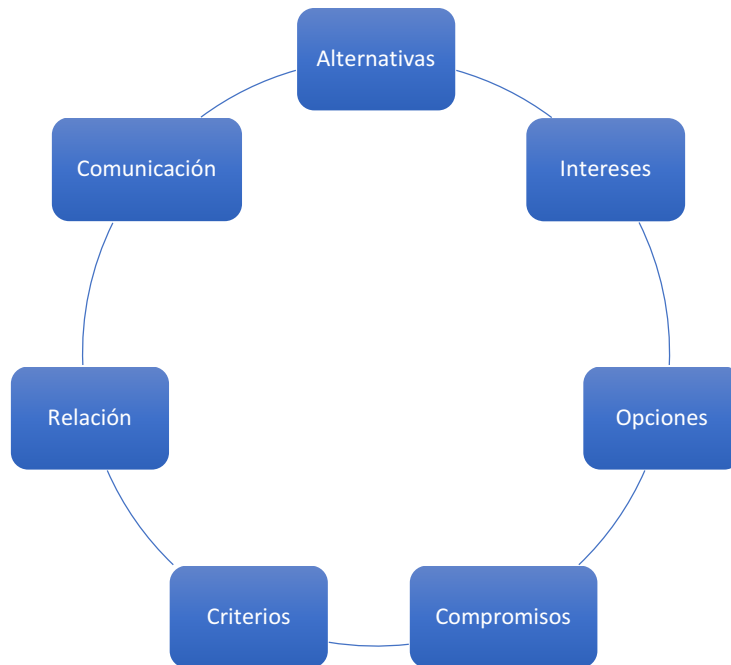


Figura 2. Los siete elementos del *Método de Negociación Estilo Harvard*.
Fuente: Elaboración propia a partir de Saieh Mena (2002)

En esencia, este método viene a destacar la necesidad de la identificación de los intereses de las personas involucradas, buscando el diseño de soluciones de mutuo acuerdo entre las partes a través de la consideración de criterios objetivos en cada una de las fases. El fin de este método, y de la negociación, en definitiva, pasa por establecer una solución convenida entre las partes con la que cada uno de los involucrados está cómodo (Saieh Mena, 2002).

4.4.2.- Mediación

La mediación es otro ejemplo de procedimiento autocompositivo y generalmente voluntario. De este carácter deriva la posibilidad de cualquiera de las partes pueda poner fin al mismo en cualquier momento, así como la importancia de una predisposición adecuada frente al mismo por quienes se comprometen a participar (Jonas Block, 2016).

En un entorno colaborativo y privado, las partes contarán con la intervención de un tercero imparcial, el mediador, que actuará como mero guía a lo largo del procedimiento. Su función, por lo tanto, no podrá ir más allá de la facilitación de la comunicación entre las partes, sin que se le permita la proposición de soluciones o la toma de decisiones en relación al conflicto (Vilalta, 2013).

Debe considerarse que la mediación es un procedimiento estructurado, que puede organizarse de diversas formas atendiendo a la naturaleza del conflicto, la relación de las partes entre sí o los modelos y estrategias de mediación que se hayan estimado convenientes (Ayala, 2013; Vilalta, 2013).

4.4.3.- Conciliación

Se trata de un procedimiento muy similar a la mediación. Comparte con este mecanismo aspectos como la voluntariedad, su carácter autocompositivo y la intervención de un tercero imparcial que guía el procedimiento. De igual forma, se trata de un proceso estructurado que presenta su principal diferencia con la mediación en las capacidades del tercero imparcial (Jonas Block, 2016).

Frente a lo limitado de las potestades del mediador, la figura del conciliador goza de la posibilidad de, además de facilitar la comunicación entre las partes y conducir el procedimiento, dar opiniones sobre las propuestas e influir en ellas (Vilalta, 2013). Sin embargo, en la medida en que se trata de un mecanismo autocompositivo, el conciliador no podrá en ningún caso imponer la solución al conflicto.

4.4.4.- Arbitraje

El arbitraje se presenta como un procedimiento voluntario y de carácter heterocompositivo. Mediante esta vía, las partes acuerdan el sometimiento de un conflicto a un tribunal de arbitraje que, a la conclusión del proceso previsto, dictará un laudo arbitral que resolverá la cuestión (Jonas Block, 2016).

La elección del arbitraje como vía para la RAC se ha venido realizando de manera cada vez más frecuente en los últimos años. Esto se debe a que su naturaleza consensual permite la concreción por las partes no solo del árbitro en cuestión, sino de la ley aplicable a la disputa y el foro en el que habrá de tener lugar el procedimiento (Vilalta, 2013).

Estos aspectos resultan particularmente útiles en supuestos internacionales, pero aspectos como su confidencialidad, agilidad o lo económico del servicio frente a su homólogo tradicional, el juicio, lo convierten en una alternativa atractiva también a nivel doméstico.

Tabla 1. *Comparativa de costes medios de procedimientos de Mediación, Arbitraje y Litigación en la Unión Europea.*

PROCEDIMIENTOS	Coste de tasas	Estimación de coste del tiempo invertido	Costes totales
Mediación	3,140 €	1,050 €	4,190 €
Arbitraje	7,043 €	1,650 €	8,693 €
Litigación	11,716 €	1,650 €	13,366 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ecorys (2012)

Debe señalarse en este punto que, si bien es cierto que reúne gran parte de las características que cabe esperar de la RAC, y a pesar de haber sido uno de los procedimientos que la han abanderado frente al sistema tradicional, existen acepciones que excluyen del elenco de procedimientos de RAC al arbitraje (Comisión Europea, 2002). Esto se debe a las semejanzas que muestra con el procedimiento judicial convencional, pero no parece ser razón suficiente para que esta vía de resolución de conflictos se deba considerar al margen de la RAC.

4.4.5.- Derecho Colaborativo

El Derecho Colaborativo se presenta como un método alternativo de resolución de conflictos, de carácter voluntario, contractual y autocompositivo. El nacimiento de esta vía de resolución de

conflictos tuvo lugar en 1990, y ha de ser atribuido a Stuart G. Webb, un abogado estadounidense dedicado al Derecho de Familia (Scott, 2008).

Webb fue capaz de apreciar la necesidad de innovación en los procedimientos matrimoniales a raíz de las reacciones que obtenía de sus clientes ante la mención del proceso judicial (Varona, 2018). Frente al modelo convencional, Webb se planteó métodos alternativos de resolución de conflictos que abordasen la controversia desde una nueva perspectiva (Scott, 2008; Esteve, 2016).

Ya en 2001 tiene lugar la fundación de la *International Academy of Collaborative Practitioners* (en adelante, IACP), institución referente a nivel mundial en la práctica y regulación del Derecho Colaborativo. De este organismo han emanado las primeras normas referidas a la actuación de los profesionales del Derecho Colaborativo, tanto a nivel ético como deontológico (IACP's Standards and Ethics).

El desarrollo del Derecho Colaborativo ha sido muy rápido, extendiéndose no solo a los procedimientos matrimoniales en cuyo seno fue inicialmente concebido, sino que ha llegado a abarcar los ámbitos civiles y empresariales (Varona, 2018). Los motivos asociados a esta expansión surgen de un elemento común: la insatisfacción de los clientes y participantes en el sistema previsto por el modelo de resolución de conflictos convencional (Scott, 2008).

Ya se han enunciado algunas de las más significativas diferencias entre el modelo tradicional y la RAC, pero en lo que se refiere al Derecho Colaborativo debemos considerar particularmente los perjuicios derivados de la excesiva litigiosidad del modelo convencional (Varona, 2018). Desde su perspectiva profesional, Webb tuvo la claridad necesaria para determinar, en primer lugar, que la constante confrontación a la que se somete a las partes en el procedimiento judicial les es perjudicial; y, en segundo lugar, que la cultura que rodea al gremio de la abogacía no había sido capaz de evolucionar en este sentido, por lo que había dejado de aportar un valor añadido a sus clientes (Scott, 2008; Meier, 2019). La perspectiva tradicional de la abogacía había degenerado hasta un punto en el que había pasado a ser concebida por el resto de la sociedad como un ámbito confrontativo y litigioso que no solo no aportaba valor a los clientes, sino que consumía una gran cantidad de tiempo y recursos económicos para dar lugar a soluciones demasiado a menudo ineficaces (Meier, 2019).

Este ambiente de litigiosidad había transformado el procedimiento judicial en un proceso que despreciaba el valor de las relaciones interpersonales para centrarse únicamente en los deberes y derechos que comportaba la posición de cada una de las partes. Esta obsesión con la defensa de derechos y la exigencia de deberes había desplazado la importancia de los intereses de las partes hasta el punto de convertirlos en insignificantes (Scott, 2008; Meier, 2019).

Todo esto, habida cuenta de la naturaleza confrontativa del proceso y la dilación del mismo, terminaba por implicar que la relación de las partes, al margen del origen que tuviera, se transformaba en una enemistad que venía a impedir la recuperación de la misma (Crowley, 2009; Scott, 2008).

Esta situación es la que, según Meier (2019), demandaba la atención de profesionales del derecho que fuesen capaces de intervenir de una forma distinta. Esta es la razón de la rápida expansión del Derecho Colaborativo, principalmente en EEUU, en la medida en que articula una vía que permite la recuperación de la potestad a los profesionales del derecho para generar un valor añadido sostenible a sus clientes por una vía no confrontativa (Scott, 2008).

En referencia a los puntos mencionados, el Derecho Colaborativo, lejos de despreciar las relaciones interpersonales, se apoya en ellas para estructurar una conversación entre las partes que les permita establecer un flujo de comunicación fiable. A través de esta misma herramienta, la conversación inter partes, y sin descuidar los aspectos legales y los derechos y deberes que contempla cada posición, el

Derecho Colaborativo pretende hacer aflorar los intereses que guían las actuaciones de las personas involucradas en el procedimiento (Varona, 2018).

A partir de este punto, el fin último del Derecho Colaborativo no es otro que el diseño de una solución que atienda a esos intereses, considere los elementos de mayor importancia para cada una de las partes y resuelva el conflicto de forma colaborativa y consensuada.

Lo expuesto nos da una idea más o menos clara de lo que el Derecho Colaborativo representa, pero a fin de concretar esta imagen aún más, podemos considerar como proceso colaborativo *“aquel mediante el cual las partes intentan resolver una cuestión litigiosa o controvertida sin la intervención de los órganos jurisdiccionales o arbitrales, siendo asistidas por sus abogados colaborativos que intervendrán al amparo del acuerdo de participación suscrito entre partes y letrados”* (Esteve, 2016).

De esta definición pueden extraerse tres características propias de los procesos colaborativos en las que merece la pena detenerse (Esteve, 2016):

- **Colaboración entre las partes y los abogados:** uno de los aspectos diferenciales del proceso colaborativo respecto de otras formas de RAC es la intervención continua de los abogados de las partes, que habrán de colaborar tanto con su cliente como con la parte contraria en un procedimiento de negociación transparente, y de buena fe.
- **Exclusión de la vía judicial:** otra particularidad se aprecia en que, en el supuesto de que el proceso colaborativo no llegase a buen puerto, los abogados de las partes no podrán representar a sus clientes en un procedimiento judicial.
- **Trabajo en red con otros abogados y profesionales colaborativos:** como se analiza en mayor profundidad a continuación, el proceso colaborativo no solo vincula a las partes y sus respectivos abogados, sino que precisa de la labor de una serie de profesionales de diversos campos para guiar a las partes.

De lo expuesto hasta ahora ha de quedar claro que el Derecho Colaborativo es un método de RAC propio, que, si bien comparte ciertas características con otros mecanismos autocompositivos, presenta otras que le diferencian como una vía independiente y autónoma.

5.- LOS CONFLICTOS ENTRE SOCIOS EN PROCESOS DE EMPRENDIMIENTO

5.1.- LOS CONFLICTOS

La cotidianidad de nuestro día a día está constantemente salpicada por situaciones de conflicto. Pudiendo abarcar un amplio espectro en relación a la gravedad de dicha situación, de lo problemático de la misma o de lo difícil que pueda resultar hallarle solución, los conflictos se aprecian en prácticamente cualquier ámbito en que se amparen en relaciones interpersonales.

En cualquier caso, a fin de estudiar en mayor detalle este concepto debemos atender a su definición. En este sentido, podemos comenzar por tomar en consideración una reflexión de índole etimológica: derivado del latín *conflictus*, esta noción se refiere a chocar, afligir o infligir, a menudo en el seno de una confrontación o problema, lo cual implica una lucha, pelea o combate (Alvarado, 2003). Esta concepción ha de ser contextualizada en su época originaria, de manera que hemos de ser capaces de extraer su esencia y trasladarla al panorama actual.

Desde esta base podemos identificar un conflicto en aquellas situaciones en que una de las partes implicadas experimenta una frustración causada por la otra parte (Van de Vliert, 1993). Puede observarse aquí que el conflicto ha pasado de ser un elemento relacionado con un ambiente beligerante a una situación que puede presentarse en otros ámbitos, sin necesidad de una injerencia violenta. De similar manera, otros autores determinan como conflicto la percepción por parte de las partes involucradas de discrepancias, deseos incompatibles o intereses irreconciliables entre sí (Boulding, 1963). Por su parte, ciertos autores hacen referencia al conflicto como un reflejo de la hostilidad interpersonal, si bien otros lo consideran un mero desacuerdo entre partes cuya raíz se encuentra en sus diferentes principios, intereses o preferencias (Barki y Hatwick, 2002).

En conjunto, cabe afirmar que no ha llegado a establecerse una definición técnica que satisfaga a la gran mayoría de los expertos en la materia. Esto se debe en gran parte al amplio número de perspectivas desde el que se puede observar el fenómeno del conflicto (Masood Chaudhry y Asif, 2015). De hecho, cualquiera de las acepciones enunciadas acepta la inclusión en su seno de una extensa lista de situaciones en la que se pueden recoger los antagonismos históricamente asentados entre clases sociales, aquellos vinculados a relaciones laborales en el marco de estructuras jerárquicas o los derivados de relaciones a título personal (Sánchez Pérez, 2014). Habiendo contemplado lo amplio del concepto de conflicto, el análisis de esta noción y el estudio de sus características puede abordarse desde muy variadas ópticas.

De la misma forma que existen diversas formas de conceptualizar el conflicto, las clasificaciones y tipos en que se pueden agrupar también son variadas. Una de las más asentadas es la establecida por Moore C. (1994), que toma como criterio diferenciador las causas que ocasionan el conflicto:

- **Conflictos de relación:** se deben esencialmente a la confluencia de emociones negativas, conductas negativas repetidas o percepciones falsas y poca comunicación (Alzate, 2013). Estas características hacen que los conflictos de relación den lugar a escaladas rápidas en las discusiones, incluso si el conflicto en cuestión adolece de elementos como intereses contrapuestos o recursos limitados, que a menudo alimentan la discusión y el surgimiento de conflictos, en lo que se conoce como conflictos innecesarios (Moore, 1986).
- **Conflicto de información:** tienen como eje central la obtención, el manejo o la reacción a la información acerca de la materia de que se trate. Son habituales cuando las partes están mal informadas, no tienen información suficiente para llevar a cabo una toma de decisiones con garantías o se basan en criterios diferentes para llevar a cabo la selección de la información a utilizar (Moore, 1994; Ayala, 2013).

- **Conflictos de intereses:** tienen su origen en las necesidades o prioridades incompatibles de las partes. Esta situación se basa en la creencia de las partes a título individual de que, para satisfacer sus intereses, la otra parte deberá renunciar a los suyos. Los conflictos de intereses pueden tener un carácter sustantivo, procedimental o psicológico, y con frecuencia requieren de un compromiso que implique la satisfacción de intereses o necesidades de ambas partes equitativamente (Alzate, 2013; Ayala, 2013).
- **Conflictos estructurales:** la dirección de las relaciones interpersonales por estructuras ineficientes da lugar a estos tipos de conflictos. A menudo, las partes en conflicto no se identifican con estratos diferenciados de la estructura, sino que ven como fuerzas externas a las partes les condicionan en cuanto a elementos geográficos, temporales, organizativos o autoritarios, llegando a incitar las conductas conflictivas en este entorno (Alzate, 2013; Moore, 1994).
- **Conflictos de valores:** tienen su origen en sistemas de creencias que son incompatibles entre sí. Teniendo los valores como los principios que guían la vida de las personas y su actitud ante el desarrollo de ésta, ha de considerarse que el mero hecho de que dos individuos tengan valores diferentes no implica que necesariamente vaya a tener lugar un conflicto entre ambos. Con carácter general, los conflictos de este tipo tienen su razón de ser en la imposición o la pretensión de imponer un conjunto de valores a los demás, de forma intransigente y opresiva respecto de aproximaciones y conjuntos de valores diferentes (Moore, 1994; Alzate, 2013).

Esta perspectiva acerca de los conflictos y su clasificación toma como base, como hemos comentado, la causa que origina estos conflictos. El desarrollo de este campo y su estudio, sin embargo, se ha venido orientando hacia una dirección diferente y que predica un enfoque disruptivo respecto de las connotaciones tradicionalmente atribuidas al concepto del conflicto (Sánchez Pérez, 2014).

Según se prevé en el modelo tradicional, el conflicto solo puede asociarse a aspectos negativos, por lo que debe ser eliminado y erradicado de la manera más eficaz y eficiente posible (Masood Chaudhry y Asif, 2015; Saavedra *et al.*, 1993). Un enfoque diferente plantea, en contraposición a esto, que el conflicto puede dar lugar a consecuencias positivas en lo que a la mejora continua se refiere, de manera que su estudio debe organizarse de forma distinta a como se venía haciendo (Amason y Schweiger, 1994; Jehn, 1994; McCarter *et al.*, 2018).

En aras de desarrollar esta idea, hemos de referirnos al entorno en el que se genera el conflicto. A menudo lo primero que se relaciona con los conflictos son los entornos competitivos, ya que actúan como el paradigma de incompatibilidad entre los intereses de las partes. Sin embargo, el mismo principio subyace en entornos colaborativos integrados por diversas partes, de tal manera que debemos tenerlos en cuenta en los puntos a analizar a continuación.

De hecho, el estudio de los conflictos desde una perspectiva funcional y de rendimiento está principalmente vinculada a los entornos cooperativos, ya que es en éstos donde se despliegan sus mayores efectos (Amason, Ensley y Pearson, 2002). En tales entornos, varios individuos con diversos intereses personales deben colaborar para la consecución de objetivos comunes (Sánchez Pérez, 2014). De esta manera, la interdependencia entre las partes da lugar a una situación de interacción entre ellas que resulta a menudo en conflictos. El modelo planteado a continuación toma como base las obras de Karen Jehn. en la materia, dando lugar al denominado *Diversity-conflict model* (McCarter *et al.*, 2018).

Lo variado de las posibles percepciones subjetivas del conflicto en entornos cooperativos puede llevar a distintas clasificaciones. En cualquier caso, la que más relevancia práctica ha mostrado es la que toma por criterio principal la naturaleza del propio conflicto. Así, podemos identificar principalmente tres tipos de conflictos (Jehn *et al.* 1999; Amason, Ensley y Pearson, 2000):

- **Conflictos cognitivos:** son los asociados a la tarea a realizar y giran en torno a al desarrollo de la misma, a la propuesta de ideas y a la mejor manera de encontrar una solución y alcanzar el objetivo planteado (Porter y Lilly, 1996). Los conflictos cognitivos son desacuerdos entre los miembros del grupo directamente vinculados a la labor a desempeñar, tienen un componente principal mayoritariamente objetivo que pretende dilucidar la mejor opción a seguir y son habituales en los procesos de toma de decisiones en grupo. Esta forma de conflictos se ha probado beneficiosa en entornos organizacionales ya que mejora la calidad de las decisiones tomadas y aporta nuevas perspectivas en pro del fin común (Amason, 1996; Jehn, 1995; McCarter *et al.*, 2018).
- **Conflictos afectivos:** son aquellos conflictos que tienen lugar a un nivel personal y que se sustentan en desacuerdos provocados por gustos y relaciones afectivas interpersonales (Jehn, 1995). Estos conflictos se caracterizan por ser generalmente irracionales y disfuncionales. Frente a los beneficios que pueden extraerse para el objetivo común en el caso de los conflictos cognitivos, en el supuesto de los afectivos encontramos que dificultan la toma efectiva y adecuada de decisiones (Porter y Lilly, 1996; McCarter *et al.*, 2018).
- **Conflictos de procesos:** son los desacuerdos que tienen su origen en aspectos logísticos de la tarea. Parte de los estudios en la materia opta por incluir este tipo de conflictos en la categoría de conflictos cognitivos por su asociación con la tarea a realizar, la mayoría les atribuyen a los conflictos de procesos una entidad autónoma (Jehn, 1997; McCarter *et al.*, 2018). La diferencia principal es que, en lugar de centrarse en la tarea de manera sustantiva, los conflictos de procesos se centran en aspectos logísticos, distribución de responsabilidades y otros elementos que se enfocan hacia la forma en que se debe afrontar la tarea.

Esta clasificación en función de la naturaleza del conflicto es particularmente interesante, y ha sido ampliamente empleada en la realización de diversos estudios en la materia (McCarter *et al.*, 2018). La razón de esto se encuentra en que la consideración de las implicaciones del conflicto a nivel de rendimiento en la gestión de grupos de dirección ejecutiva puede aportar significativamente en lo que a la determinación de factores de éxito empresarial se refiere (Amason *et al.*, 2002).

La existencia de conflictos es inevitable en cualquier ámbito, y más aún en aquellos como la gestión empresarial en los que las relaciones interpersonales son abundantes. La concepción del conflicto como un elemento funcional es revolucionaria por dar lugar al estudio de las distintas posibilidades de gestión de los conflictos, los tipos de éstos y sus impactos en el devenir de una empresa. El examen y análisis de los conflictos debe contemplarlos como un fenómeno dinámico y cambiante, desechando la perspectiva estática que venía planteándose en modelos anteriores (Jehn y Mannix, 2001).

En definitiva, este modelo de clasificación del conflicto y sus dimensiones da lugar a la posibilidad de estructurar los equipos de gestión para que sean capaces de maximizar el beneficio extraíble de los conflictos cognitivos, minimizando el impacto negativo que los conflictos afectivos puedan tener.

En un plano diferente, conviene considerar las implicaciones de las distintas dimensiones en las que se pueden plantear las situaciones conflictivas. En este sentido, debe atenderse al nivel en el que éste tiene lugar según las partes involucradas y la relación entre ellas (Lewicki *et al.*, 1994; Alzate, 2013):

- **Conflictos intrapersonales:** se refiere a los conflictos que un individuo puede experimentar a nivel interno. Se aprecia generalmente por las contradicciones que puedan surgir del conjunto de valores de una persona entre sí y en su relación con las ideas y emociones que en ella se originen.
- **Conflictos interpersonales:** son aquellos conflictos que surgen en la relación entre dos o más individuos. Su origen se encuentra principalmente en la incompatibilidad de valores, intereses o prioridades, si bien puede surgir en razón de múltiples circunstancias.

- **Conflictos intragrupal:** son aquellos conflictos que tienen lugar en el seno de un grupo de individuos. Si bien el modelo tradicional no iba más allá de buscarles una solución efectiva y una prevención adecuada, el enfoque funcional actual trata de distinguir la naturaleza y dimensiones de los mismo a fin de extraer el máximo beneficio posible.
- **Conflictos intergrupales:** se trata de conflictos entre distintos grupos. Pudiendo estar guiados por un elenco de causas similar al de los conflictos interpersonales, en estos casos cada parte está compuesta por multitud de individuos, lo que complica notablemente la resolución de la situación.

Introducido el concepto del conflicto, sus dimensiones y los tipos más característicos, hemos de pasar a analizar el contexto en el que debemos considerar lo enunciado. Este trabajo, por su orientación hacia las primeras etapas del ciclo empresarial, debe centrarse en el desarrollo de lo expuesto en el proceso de emprendimiento y las relaciones intragrupal del equipo promotor, cuyos atributos estudiaremos a continuación.

5.2.- EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS

5.2.1.- Modelo General

A fin de situarnos y realizar una introducción al ámbito en el que hemos de considerar lo expuesto acerca del conflicto, corresponde llevar a cabo una referencia al ciclo de vida de las empresas.

El ciclo de vida de las empresas es una materia que se ha venido estudiando desde diversas ópticas. Dependiendo esencialmente de dos variables principales, el tiempo y el nivel de ventas o ingresos operativos, las compañías atraviesan a lo largo de su trayectoria una serie de etapas que presentan características particulares, si bien su duración y particularidades dependerá de cada caso. Para llevar a cabo este desarrollo, se plantean las fases del ciclo de vida contempladas por el autor Ichak Adizes en la conocida como *Teoría del Ciclo de Vida de la Empresa* (Lu y Wang, 2018). A continuación, se enuncian las fases del ciclo de vida de una empresa, exponiendo los aspectos esenciales de cada una de ellas (Lester, Carraher y Parnell, 2003; Domingo *et al.*, 2017):

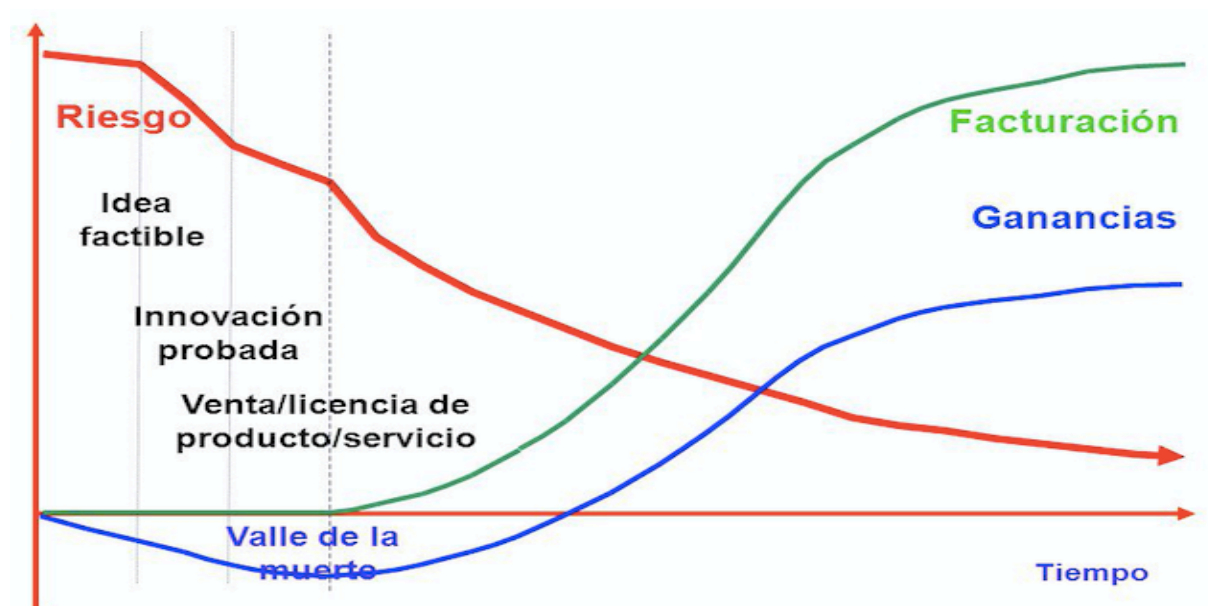


Figura 3. Gráfico de la evolución del ciclo de vida empresarial.

Fuente: Mesquita, S., (2012)

- **Etapa de desarrollo:** es aquella en la que tiene lugar la idea de negocio o producto que se quiere llevar a cabo. En esta etapa cobran vital importancia el individuo (emprendedor autónomo) o el equipo de personas (emprendimiento colectivo, que suele ser quien controla la actividad y sobre quien recae la responsabilidad, tanto a nivel productivo como en lo que a ventas se refiere. En esta etapa los desembolsos realizados superan a los ingresos, de forma que el flujo de caja será negativo (Lu y Wang, 2018).
- **Introducción:** Esta etapa tiene como principal objetivo la supervivencia de la empresa en el corto plazo. Tras los desembolsos previos, la empresa precisa de inversión para seguir adelante al tiempo que trata atender a una demanda aún escasa. A menudo el dueño debe afrontar contrataciones y la asunción de roles de gerencia y organización, tomando decisiones estratégicas como la denominación jurídica de la empresa o la conveniencia de asociaciones (Lester, Carraher y Parnell, 2003).
- **Crecimiento:** Esta etapa representa un crecimiento notable y rápido de la demanda, que suele venir acompañado de una reducción de precios gracias a la obtención de economías de escala. La progresión de la empresa en esta etapa es muy rápida y comienza a generar beneficios, pero la habilidad del equipo de gerencia es esencial en este punto para poder garantizar una expansión controlada (Lu y Wang, 2018).
- **Madurez:** La estabilización de los ingresos y la consolidación de la empresa en el sector son señales de la madurez alcanzada, así como la aparición de competidores que lleva a una saturación de la demanda. En este punto el crecimiento es lento, pero la compañía ha alcanzado un estatus notable, habiendo creado un sistema organizacional acorde (Lester, Carraher y Parnell, 2003; Lu y Wang, 2018).
- **Declive:** Surge en razón del crecimiento negativo tanto de la demanda como de las ventas de la empresa. Esta situación generalmente se traduce en la necesidad de llevar a cabo una reducción de costes, así como de tratar de bajar los precios para atraer clientes. En todo caso, de no revertirse la situación, esta conllevará la liquidación o fusión de la empresa (Lester, Carraher y Parnell, 2003; Lu y Wang, 2018).

Desde un enfoque diferente, resulta interesante plantear el modelo de crecimiento organizacional de evolución y revolución diseñado por Grenier (1998). Este modelo plantea una serie de 5 fases denominadas de evolución, marcada por el crecimiento, seguidas de sus respectivas fases de revolución, que representan un conflicto concreto y diferente en cada instancia.

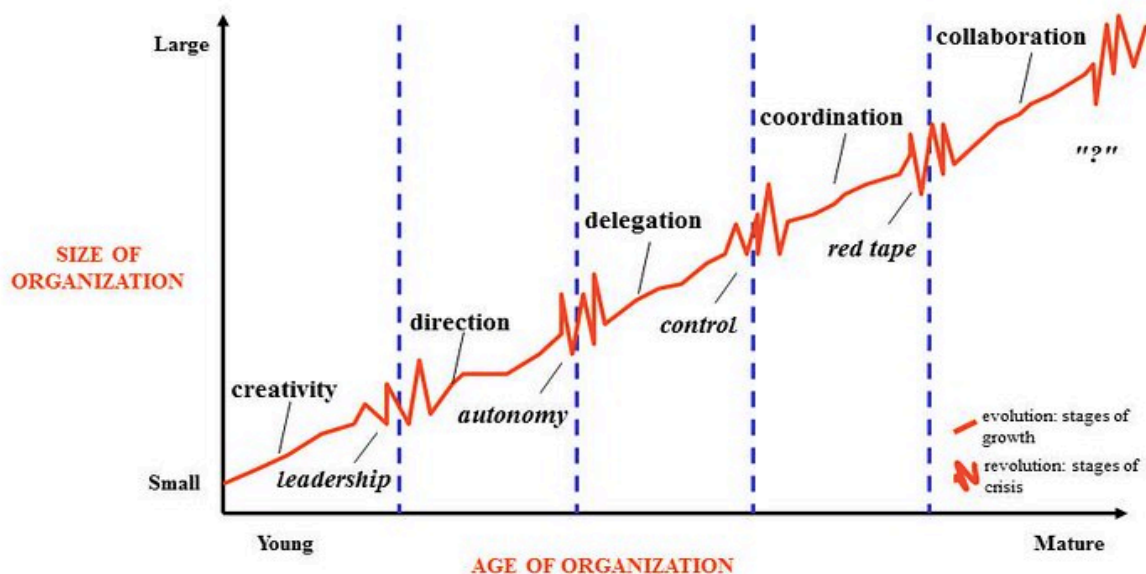


Figura 4. Modelo del desarrollo de las organizaciones empresariales.
Fuente: Grenier (1998)

La primera fase del ciclo de vida de una empresa comenzará guiada por la creatividad. La prioridad en este punto no será otra que el diseño y producción del servicio o producto de que se trate, así como su venta. Lo más importante será aquí la orientación técnica del dueño o dueños y fundadores, obviando en cierta forma la gestión de la empresa. Así, la primera crisis está vinculada precisamente al liderazgo de la empresa, y a dilucidar quién es la persona adecuada para llevar a cabo esta tarea de gestión.

Habiendo dado solución a la crisis de liderazgo, la empresa podrá organizarse y adquirir una estructura propia que sistematice la operativa. En este punto, la empresa comienza a crecer y a abarcar un volumen mayor en todos los ámbitos haciendo florecer un nuevo problema: la ausencia de autonomía. La centralización de la estructura y la toma de decisiones dificulta el crecimiento y la eficiencia de los sistemas dispuestos.

La solución a la falta de autonomía debe partir de la descentralización de la estructura de gestión de la empresa. Este es un síntoma de crecimiento, diferenciando en este punto las funciones ejecutivas intermedias y de dirección, y separándolas significativamente de la operativa diaria. Aunque esta descentralización y la asunción de responsabilidades por los directivos intermedios resulta en un crecimiento a corto plazo, la deriva y falta de un rumbo claro resulta en una crisis de control, en la que la empresa necesita encontrar mecanismos para determinar con seguridad y garantías los objetivos y dirección que quiere tomar.

La solución a esta situación pasa por conseguir minimizar los impactos negativos de la descentralización de la estructura, y para ello se deben establecer sistemas y mecanismos que mejoren la coordinación entre las partes de la empresa. El crecimiento continuado da lugar a una nueva crisis en forma de la pérdida de contacto entre las unidades laborales, los cargos ejecutivos y los trabajadores asalariados, y las diversas partes de la estructura empresarial. La procedimentalización que ha acompañado el crecimiento y la descentralización ha convertido la burocracia en un obstáculo dentro de la propia compañía.

Para dar solución a esta crisis, la dirección de la empresa deberá dejar de lado los formalismos instaurados para establecer una colaboración interpersonal que posibilite un enfoque más flexible y centrado en los valores que representa la empresa.

Esta teoría propuesta por Grenier (1998). Puede ser interpretada en relación con el modelo anteriormente explicado, ya que a pesar de las diferencias que a nivel temporal puedan darse en cuanto a la correlación de unas etapas y otras, ambos modelos se sustentan en principios similares. En base a estas teorías, el eje del trabajo se habrá de focalizar en las primeras etapas de vida de la aventura empresarial, en el marco del emprendimiento.

5.2.2.- El emprendimiento

Acercándonos cada vez más al ámbito central de este trabajo, y habiendo analizado las distintas fases en que puede dividirse el ciclo de vida de una *start-up*, debemos hacer una referencia al fenómeno del emprendimiento, considerándolo el fenómeno que tiene lugar en la que hemos analizado como *Etapas de desarrollo*.

El emprendimiento puede ser conceptualizado de diferentes formas en razón de la perspectiva que se adopte. En un plano elemental, se considerará el emprendimiento como el inicio de una actividad que requiere un esfuerzo o trabajo importante (Diccionario RAE, 2019). Esta acepción es de carácter generalista, y no llega a concretar las características que este fenómeno plantea.

Desde que Gartner (1985) realizara las primeras disertaciones al respecto, el estudio del emprendimiento se ha planteado desde diferentes vertientes. Por un lado, a nivel económico, el emprendimiento se considera uno de los motores para el crecimiento de las naciones, impulsando la innovación y generando una mayor competencia empresaria que redundará en beneficio de la sociedad (Alean Pico *et al.*, 2017).

Desde una perspectiva psicológica, el foco se pone en los atributos que el individuo emprendedor ha de demostrar. La capacidad de hacer frente a un entorno particularmente complejo y la gestión de los cambios, así como la habilidad para adaptarse a ellos, serán esenciales para que el proceso emprendedor salga adelante (Scott y Bruce, 1987).

Junto a estas dos, la variada literatura al respecto ofrece diferentes definiciones que presentan elementos disonantes entre sí, pero que lejos de complicar la identificación del concepto del emprendedor han de ser interpretados como complementarios (Mancilla y Amorós, 2016). En este sentido, una definición a tener en cuenta, y que recoge los principales elementos del emprendimiento, es la facilitada por el Global Entrepreneurship Monitor (Peña *et al.*, 2019), que dispone que serán emprendedores *“las personas que están en proceso de establecer un negocio del que serán dueños y/o que son actualmente dueños y gestionan un negocio joven”*.

En razón de esta definición, y siguiendo el esquema planteado por el propio GEM, las etapas a las que este trabajo prestará mayor atención en el marco del proceso de emprendimiento serán las conocidas como emprendimiento potencial, teniendo por tal el de personas que se plantean el lanzamiento de un proyecto en un plazo de 3 años; y el emprendimiento naciente, teniendo por tal las iniciativas que se hallan en despegue y que aún no han pagado salarios por plazo superior a 3 meses (Peña *et al.*, 2018).

El desarrollo de la idea, producto o servicio sobre la que construir el modelo de negocio es una etapa crucial y no exenta de dificultades. Además de la habilidad técnica para desarrollar un producto mínimo viable, el equipo emprendedor debe ser capaz de afrontar las necesidades de financiación, el trato con potenciales clientes y la gestión del tiempo para tratar de dar forma a su idea a la mayor brevedad (Lu y Wang, 2018).

Más allá de estos aspectos, los emprendedores deben ser capaces de maniobrar en situaciones de incertidumbre, tratando de explotar sus habilidades y conocimientos, pero sin caer en la sobreestimación de los mismos (Valls *et al.*, 2012). A la visión del emprendedor sobre la realidad circundante y las posibilidades de su idea para encajar en ella ha de añadirse la proactividad y pasión para dedicarse por completo a la empresa, aun cuando los resultados no acompañen en el momento inicial.

Esta persistencia no debe llevarnos a pensar que los emprendedores deban obviar las señales de su entorno, ya que deben ser capaces de reconocer sus errores y aprender de ellos a la mayor brevedad para mantenerse como una alternativa competitiva. El dinamismo que rodea los procesos de emprendimiento en sus fases iniciales es enorme, de manera que la capacidad para adaptarse es crucial.

En definitiva, el emprendimiento conlleva, principalmente en sus primeras etapas, la necesidad de gestionar un entorno dinámico y plagado de incertidumbre. Estas fases de desarrollo e introducción al mercado son aquellas en las que este trabajo debe contextualizarse, ya que su objeto es el estudio de los conflictos que surgen en este punto. Antes de enlazar estas ideas de manera más explícita, debemos introducir la figura del emprendedor en la fase más primitiva: el equipo promotor. Si bien el emprendimiento puede llevarse a cabo de manera individual, en este trabajo el foco se pone en el

emprendimiento liderado por equipos de personas, que se organización para alcanzar el fin común de sacar adelante el proyecto empresarial.

5.2.3.- Los equipos promotores

Si bien puede considerarse que el emprendimiento es un proceso continuo, la figura del emprendedor puede ser analizada de distinta manera en razón de la fase en la que se encuentre. Así, como hemos mencionado antes, cabe diferenciar las figuras de los emprendedores nacies, los nuevos emprendedores, los que tienen establecidos sus negocios y quienes ya no continúan en ellos (Reynolds *et al.*, 2005).

En todo caso, ya hemos visto como el equipo promotor se erige como aquél constituido por quienes crean la empresa. Resulta muy habitual que en empresas de reciente creación o en aquellas de menor tamaño, la propiedad y dirección de la empresa quede en manos de este equipo. Sin embargo, no tiene porqué ser así, ya que la dirección de la empresa puede quedar en manos de gestores cuando las circunstancias lo aconsejen. De hecho, esta es la primera *revolución* planteada en la *Teoría de Grenier*, en la que corresponde realizar un análisis acerca de la idoneidad de los fundadores, a título individual o compartido, para asumir el liderazgo de la empresa.

Un elemento a tener en cuenta en este sentido es el perfil de los componentes del equipo promotor. Habitualmente, y como ya hemos planteado, la fase de desarrollo del producto o servicio a diseñar es eminentemente técnica, por lo que es frecuente que los fundadores de la empresa compartan un perfil orientado a ese ámbito y no presten tanta atención a la gestión empresarial (Diakanastasi *et al.*, 2018).

El desarrollo de la empresa y su trayectoria a lo largo de las diversas fases del ciclo de vida empresarial determinan la variabilidad del conjunto de desafíos a los que el equipo promotor debe hacer frente. El crecimiento que la compañía experimenta lleva habitualmente a este equipo a reevaluar sus competencias y valorar la necesidad de contratar personal con conocimientos específicos en otros ámbitos, o a la conveniencia de aprenderlos ellos mismos (Scott y Bruce, 1987; Diakanastasi *et al.*, 2018).

Las particularidades de cada caso serán las que eventualmente ayuden al equipo a dilucidar la mejor solución a las dudas que las fases iniciales del proyecto les plantean, pero la separación de la propiedad y la dirección de la empresa no es una decisión sencilla. Además del componente emocional que pueda suscitar, y las reticencias a incorporar personal ajeno al núcleo de la empresa, aspectos como el reparto de la propiedad llegado el momento de configurar una estructura societaria concreta pueden ser fuente de conflictos. En los siguientes apartados se exponen algunos de los problemas de esta índole más habituales, y se recogen los mecanismos de prevención y resolución de conflictos que se emplean en mayor medida en la actualidad.

5.3. CONFLICTOS DENTRO DE LOS EQUIPOS DE EMPRENDIMIENTO

5.3.1. Visión general de los conflictos dentro de los equipos de emprendimiento

Tratando de aunar los conceptos explicados en estos últimos apartados, corresponde en este punto llevar a cabo una mención introductoria de las particularidades que los conflictos plantean cuando tienen lugar en un contexto de emprendimiento en equipo.

Tal y como ya se ha referido, de lo anterior hemos de ser capaces de localizar el eje o elemento nuclear de este trabajo tanto en relación al ámbito temporal como en lo que se refiere a la tipología del

conflicto a analizar. Así, el estudio a llevar a cabo se centra particularmente en las primeras etapas del emprendimiento, que podemos denominar de desarrollo e introducción, o siguiendo la terminología empleada en el Informe de la GEM (Peña *et al.*, 2019), en procesos de emprendimiento potenciales y nacientes.

En esta fase del ciclo vital de las empresas, los conflictos que puedan plantearse adquieren tantas formas como puedan diseñarse, pero el objeto de este trabajo será abarcar aquellos que se plantean en las dimensiones interpersonales e intragrupalas de los equipos promotores de las empresas. Enunciado de esta manera, podemos tomar en consideración aquellas cuestiones problemáticas referidas a las fases más tempranas del emprendimiento y que se presentan en la relación que une a los miembros del equipo promotor o fundadores de la empresa.

Habida cuenta de la gran importancia que el emprendimiento tiene en el desarrollo económico de países y comunidades enteras, el análisis de uno de los factores más determinantes del éxito o fracaso de estas a venturas empresariales no es un aspecto menor (Minniti, 2015). No es escasa la literatura acerca de los conflictos en el seno de organizaciones empresariales. De hecho, se han llevado a cabo en los últimos años diversos esfuerzos desde una perspectiva científica por considerar la influencia de estos conflictos en la actuación de equipos y la forma en que su gestión afecta al resultado final.

Sin embargo, tal y como se ha expuesto, el grueso de esta literatura se centra en encontrar vías mediante las que poder dar solución a aquellos conflictos improductivos, y en analizar las formas de gestión que maximicen el impacto positivo de aquellos conflictos que puedan tenerlo (McCarter *et al.*, 2018). En otras palabras, la mayoría de estos estudios adoptan el *Diversity-conflict model*, anteriormente citado en este trabajo, en el que se distingue entre conflictos afectivos, cognitivos y de procesos.

Esta clasificación, si bien se ha demostrado útil para evaluar la idoneidad de técnicas de gestión de conflictos en grupos y equipos a distintos niveles, no se ajusta completamente a la intención final de este trabajo. En este sentido, y aunque será tenida en cuenta, se propone en las siguientes líneas una serie de ámbitos en los que clasificar el grueso de los problemas que surgen entre los fundadores de una empresa en las primeras etapas de la vida de esta.

Esta clasificación, que se irá desglosando en las siguientes páginas, toma como criterio principal el ámbito material en el que los conflictos tienen lugar, de manera que se pueda observar una serie de situaciones potencialmente problemáticas agrupadas en función de los aspectos con que están sustantivamente relacionadas.

5.3.2.- Decisiones empresariales

Las fases tempranas en el proceso de emprendimiento están sembradas de incertidumbre y cambios. En un primer momento, el equipo promotor se centra en una orientación eminentemente técnica, tratando de diseñar un producto o servicio y desarrollarlo para lanzarlo al mercado mientras la oportunidad está presente.

Sin embargo, el dinamismo propio de estas etapas enseguida lanza al equipo la necesidad de establecer una estructura empresarial más definida. En este punto, que Grenier (1998). considera en su esquema como la primer *Revolución*, se plantea la necesidad de concretar el rol de cada uno de los miembros fundadores, así como las tareas que se les encomienda. Esta situación puede dar lugar a problemas entre los socios, ya que puede quedar de manifiesto las diferentes intenciones de cada uno de ellos en relación al modelo de negocio, a las expectativas de su evolución o incluso a los recursos a comprometer en favor del mismo (Leffel *et al.*, 2012; Diakanastasi *et al.*, 2018).

En este ámbito, la existencia de varias partes con intereses o intenciones divergentes puede dificultar la toma de decisiones, inmovilizando la empresa e impidiendo que se pueda adaptar a las exigencias de un entorno muy exigente (Olson *et al*, 2007). Para evitar esta situación, conviene establecer de forma consensuada las competencias atribuidas a cada individuo en los distintos planos de la gestión del negocio, determinando así los roles que mejor se adecúen a las características de cada miembro del equipo (Leffel *et al*, 2012).

5.3.3.- Derechos económicos

El fin último del proceso de emprendimiento no es otro que el de dar lugar a una empresa rentable. Aunque este aspecto parezca fuera de discusión, lo cierto es que incluso aquí pueden surgir desavenencias entre socios por tener visiones diferentes sobre un mismo elemento (Diakanastasi *et al.*, 2018).

Si bien la rentabilidad de la empresa es un objetivo de todos los implicados, el grado de crecimiento de la misma o la dedicación a nivel económico puede variar de unos a otros. Un buen ejemplo de esto se encuentra en el destino de los beneficios obtenido por la empresa al final del ejercicio: mientras que habrá quienes consideren que lo mejor es reinvertirlos en el negocio para asegurar una base financieramente sólida sobre la que asentar un crecimiento posterior, otros estarán centrados en el reparto de dividendos que les reporte un ingreso considerable.

Esta situación puede dar lugar a desagradables conflictos entre los socios, y comparte la base de problemas que ya hemos visto en el apartado anterior, como es el nivel de compromiso de los recursos, ya sea en cuanto a la dedicación personal a la empresa o desde una perspectiva económica (Mullen y Copper, 1994). No podemos dejar de contemplar en este punto que la situación personal de cada individuo puede diferir en gran medida, por lo que la solución a este problema no es siempre negociable de manera sencilla.

De la misma índole podemos considerar aspectos como la gestión de gastos a cargo de la empresa, que puede suscitar situaciones conflictivas entre personas con diferentes aproximaciones a esta materia. El reparto de roles y la determinación a priori de facultades y responsabilidades se antoja esencia también en este punto (Leffel *et al*, 2012).

5.3.4.- Capital social

Una vez que el proceso emprendedor ha sido capaz de sobrevivir a la primera etapa vital, cuando el diseño del servicio o producto está lo suficientemente avanzado, pueden surgir dudas que hasta el momento se habían pospuesto, subordinadas al desarrollo del elemento técnico (Grenier, 1998).

La organización de la labor de emprendimiento deberá formalizarse en torno a una estructura societaria, lo que implica la necesidad de contemplar un elemento de decisiva importancia: el reparto del capital social. Por un lado, un reparto proporcionalmente adecuado y representativo de las aportaciones realizadas por cada uno de los socios es imprescindible para que la empresa siga adelante de manera equilibrada (Kotha y George, 2017). Por otro, debe considerarse también que el reparto del capital social puede dar lugar a situaciones de bloqueo cuando se realiza sin atender más que al elemento de propiedad de la empresa (Roige y Hunt, 2019).

Además de lo relativo a la constitución de la sociedad y el reparto inicial, la titularidad del capital social es un elemento sensible a cambios en el entorno de la empresa. Esencialmente, el capital social es el ámbito más directamente afectado por la incorporación de nuevos socios, así como el abandono de

otros. Dada la gran importancia de esto en el devenir de la empresa, los miembros del equipo promotor deben considerar las alternativas que pueden facilitar o dificultar estas entradas y salidas de socios, así como los efectos que tales acciones puedan desencadenar en la proporción del capital social que ellos mismos ostentan (Departamento Mercantil Garrigues, 2014).

5.3.5.- Protección

Con el desarrollo del producto o servicio al que da lugar la empresa en cuestión, el volumen de atención en la misma suele acrecentarse. En este sentido, debemos tener en cuenta que los procesos de emprendimiento suelen estar íntimamente vinculados a la innovación, de tal forma que su éxito a menudo depende de su capacidad para llevarla a cabo.

En razón de la importancia de este elemento, el equipo promotor debe contar con la seguridad de que las ideas e informaciones que correspondan al ámbito interno, tanto en lo que al diseño y producción se refiere como en atención a la situación financiera o las necesidades de la empresa, permanecerán en él. Este elemento de confidencialidad ha de conjugarse con un aspecto en boga actualmente como es la protección de datos, que los socios deberán tener en cuenta entre sí y, particularmente, en sus relaciones con agentes externos (Departamento Mercantil Garrigues, 2014).

En relación a lo mencionado, el diseño y desarrollo de productos habrá de asegurarse atendiendo a las normas de propiedad intelectual del sector, siendo este un elemento de capital importancia ya que puede llegar a ser determinante de cara a la viabilidad empresarial.

5.3.6.- Cuadro Comparativo

El siguiente cuadro pretende representar lo expuesto hasta ahora en este apartado, condensando las diferentes teorías propuestas y relacionándolas con las situaciones de conflictos que se han venido explicando. Debe tenerse en cuenta que, a la hora de confeccionar esta clasificación, se han considerado los aspectos más importantes de la dimensión del conflicto, habida cuenta que generalmente una situación no se ciñe estrictamente a uno solo de los tipos de conflicto estudiados, sino que presenta características de varios de ellos.

Tabla 2. Cuadro comparativo de las teorías sobre conflictos

CATEGORÍAS	SITUACIONES DE CONFLICTO CONCRETAS	DIVERSITY-CONFLICT MODEL	TEORÍA DE MOORE
DECISIONES EMPRESARIALES	Funcionamiento de órganos	Conflictos cognitivos / de procesos	Conflictos estructurales
	Roles, funciones y tareas	Conflictos de procesos/personales	Conflictos estructurales
	Expectativas evolución de negocio	Conflictos personales	Conflictos de intereses
	Derechos de voto	Conflictos de procesos	Conflictos de intereses
	Derecho a la información	Conflictos de procesos	Conflictos de información
	Derechos de veto	Conflictos de procesos	Conflictos de intereses
DERECHOS ECONÓMICOS	Dividendos	Conflictos cognitivos/personales	Conflictos de intereses
	Derechos de Ingresos/Gastos	Conflictos personales/de procesos	Conflictos de valores
	Liquidación	Conflictos personales/cognitivos	Conflictos estructurales

CAPITAL SOCIAL	Dilución	Conflictos personales/de procesos	Conflictos de relación/estructurales
	Opciones de compra	Conflictos cognitivos	Conflictos de intereses
	Exclusión/separación de socios	Conflictos personales	Conflictos de intereses/estructurales
PROTECCIÓN	Confidencialidad	Conflictos cognitivos	Conflictos de información
	Protección de datos	Conflictos cognitivos	Conflictos de información
	No competencia	Conflictos cognitivos/ personales	Conflictos estructurales
	Permanencia	Conflictos cognitivos/personales	Conflictos estructurales

Fuente: Elaboración propia.

5.4. CONTRATOS PARA LA PREVENCIÓN DE CONFLICTOS ENTRE FUTUROS SOCIOS EMPRESARIALES

5.4.1. Estatutos Sociales

Los Estatutos Sociales son un elemento imprescindible en la escritura de constitución societaria, garantizando así la adquisición por parte de la sociedad en cuestión de personalidad jurídica mediante la inscripción en el Registro Mercantil (Lefebvre, 2018). Los Estatutos Sociales son el documento en el que se plasma el conjunto de normas que habrán de regir el funcionamiento corporativo de la sociedad, debiendo ser observados por todos los socios de la misma, y debiendo respetar en todo caso las disposiciones legales preceptivas (Broseta Pons, 2015).

Los Estatutos Sociales deben recoger, por imperativo legal, una serie de menciones en relación a la sociedad que incluyen la denominación, domicilio y objeto de la misma, así como su capital, las participaciones sociales que lo conforman y una referencia al órgano de administración social. Estas disposiciones quedan recogidas en el artículo 23 de la Ley de Sociedades de Capital, y obedecen al carácter esencial de estos aspectos para el funcionamiento de la empresa (Lefebvre, 2018):

“Artículo 23 de la Ley de Sociedades de Capital. Estatutos sociales.

En los estatutos que han de regir el funcionamiento de las sociedades de capital se hará constar:

a) La denominación de la sociedad.

b) El objeto social, determinando las actividades que lo integran.

c) El domicilio social.

d) El capital social, las participaciones o las acciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa. [...]

e) El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.

En las sociedades comanditarias por acciones se expresará, además, la identidad de los socios colectivos.

f) El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.”

La redacción de los Estatutos ha de realizarse, por tanto, con la intención de establecer una vía de actuación en atención a los elementos esenciales de la sociedad, tratando de anticiparse a las cuestiones que puedan surgir en el futuro.

Si bien los aspectos mencionados son imprescindibles para la validez de la constitución, los Estatutos pueden recoger otras disposiciones referidas a la exclusión y separación de socios, la transmisibilidad de participaciones sociales, los derechos a voto o los pactos de no competencia, que más adelante veremos con mayor detalle. Sin embargo, el desarrollo de estas cuestiones en documento público puede ser una opción menos atractiva para los propios socios que la alternativa privada, que se lleva a cabo mediante los denominados Pactos de Socios.

5.4.1. Pactos de socios

Los pactos de socios tienen lugar al margen de la escritura de constitución de la sociedad y de los estatutos sociales. El objetivo inicial de estos pactos no es otro que completar o modificar, con una mayor flexibilidad, el contenido de los Estatutos y la relación entre los socios. Estos pactos tienen naturaleza contractual, carácter normativo o reglamentario y son esencialmente asociativos (Lefebvre, 2018; Broseta Pons, 2015).

El carácter contractual y privado de los pactos de socios determinan su inoponibilidad *erga omnes*, como ocurre con los Estatutos, pero posibilitan el uso de esta herramienta para abordar aspectos que no pueden contemplarse en los propios Estatutos Sociales (Lefebvre, 2018). Así, resultan habituales las menciones a los derechos de adquisición preferente de participaciones, derechos de adhesión, derechos de arrastre y otros mecanismos.

La importancia de estos pactos de socios hace que se deban tener en cuenta en todas las fases del proceso de emprendimiento, de manera que su clausulado y contenido se ajuste a las necesidades de los socios en cada momento (Lefebvre, 2018). De la misma forma, actúan como garantía para la concreción de los roles y las tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del equipo promotor, tratando de anticiparse a desavenencias que puedan surgir en la gestión empresarial.

Frente a la vocación estática de los Estatutos Sociales, los Pactos de Socios, en tanto que documento privado, presentan una mayor capacidad dinámica. Esto se puede apreciar en que, al tratarse de acuerdos entre los socios, es habitual que su contenido se modifique para adaptarse a los cambios y a la evolución en las posiciones e intereses de los socios (Henaó,2013). De hecho, en entornos de emprendimiento, el transcurso a través de las distintas fases del proyecto suele venir acompañado del diseño y firma de Pactos de Socios que se renuevan para satisfacer las necesidades del equipo promotor de la mejor manera, reflejando los cambios, la inclusión de nuevos miembros y demás elementos novedosos.

5.5.- PRINCIPALES CLÁUSULAS CONTENIDAS EN LOS CONTRATOS DENTRO DEL EQUIPO PROMOTOR DE UNA NUEVA EMPRESA.

Para atender las necesidades de los socios, el Pacto de Socios y otros contratos parasociales han de concebirse de manera única, atendiendo a las características propias de la sociedad en cuestión y de los miembros del equipo. Sin embargo, este documento y los propios Estatutos Sociales recogen a menudo una serie de cláusulas que podemos considerar comunes. Estas cláusulas se encuentran orientadas a los principales problemas en el desarrollo del proceso de emprendimiento y de las relaciones entre los socios y la sociedad.

En todo caso, con la intención de agrupar el clausulado de mayor relevancia en la actualidad, podemos considerar las siguientes disposiciones como las principales en la regulación de las relaciones de socios entre sí y respecto de la sociedad (Lefebvre, 2018; Torrecilla, 2017):

- **Cláusulas sobre el Órgano de Administración:** establecen la forma del órgano de administración y regulan su funcionamiento (Departamento Mercantil Garrigues, 2014).
- **Cláusulas sobre Mayorías:** determinan las mayorías necesarias para la toma de decisiones sobre aspectos concretos con la intención de que éstas reflejen el interés de la mayor parte de los socios (Henaó,2013).
- **Cláusulas sobre Derechos de Veto:** mediante esta cláusula se establece y regula la posibilidad de que los socios impidan la modificación del órgano de administración, por ejemplo, vetando la entrada de nuevos socios o terceros (Henaó,2013).
- **Cláusula del Comité de Dirección:** la creación de este órgano responde a la necesidad que pueda percibirse de llevar a cabo un control de las decisiones del órgano de administración, quedando su actuación supeditada al control del Comité en las materias en las que se requiera (Torrecilla, 2017).
- **Cláusulas de Permanencia:** cláusula que pretende garantizar la permanencia de los socios en la empresa (Departamento Mercantil Garrigues, 2014).
- **Cláusula de No Competencia:** cláusula que prohíbe a los socios el desarrollo de una empresa o el trabajo para una sociedad diferente en el mismo sector, o creando competencia a la sociedad en cuestión (Departamento Mercantil Garrigues, 2014).

- **Cláusula de Confidencialidad:** se pretende asegurar que un empleado o socio, ya sea mientras esté profesionalmente vinculado a la sociedad, o después de que esta vinculación haya finalizado, no desvelará secretos de la empresa sobre ningún ámbito (Departamento Mercantil Garrigues, 2014).
- **Cláusula de Prestaciones de los Socios:** buscan la correcta y clara determinación de las tareas y roles de cada uno de los socios, de forma que no haya dudas acerca de la forma, calidad o cantidad de las aportaciones que estos deban realizar (Henao,2013).
- **Cláusulas de Derecho de Adquisición Preferente:** ante el abandono o salida de la sociedad de cualquiera de sus socios, éste habrá de ofrecer sus participaciones a los demás socios con carácter prioritario sobre terceros ajenos (Lefebvre, 2018).
- **Cláusula Drag-along:** en el supuesto de que el socio mayoritario reciba una oferta de compra por la mayoría o totalidad de las participaciones sociales, éste podrá obligar al resto de socios a vender (Lefebvre, 2018).
- **Cláusula Tag-along:** en el supuesto de que el socio mayoritario venda sus acciones a un tercero, los socios minoritarios tendrán el derecho de vender en las mismas condiciones que éste (Lefebvre, 2018).
- **Cláusula Vesting:** se refiere a la consolidación del porcentaje del capital social atribuido a cada socio a lo largo de un periodo de tiempo a determinar en el pacto (Henao,2013).

Este listado de cláusulas no es sino una recopilación de las más habitualmente incluidas para la regulación de la actividad empresarial en forma societaria. La mayoría de estas cláusulas pueden ser incluidas tanto en Estatutos Sociales como en Pactos de Socios, si bien a menudo se encuentran en este último con mayor frecuencia (Departamento Mercantil Garrigues, 2014).

5.6.- RESULTADOS DEL APARTADO

A modo de resumen de lo analizado en este apartado, se incluye a continuación una tabla que relaciona los conflictos estudiados en función de las categorías en las que se clasifican con la cobertura legal que los cubre, tanto en cuanto a las cláusulas tipo como al documento donde habitualmente se recogen.

Tabla 3. *Cuadro resumen del apartado.*

CATEGORÍAS	SITUACIONES DE CONFLICTO CONCRETAS	CLÁUSULAS TIPO APLICABLES	ESTATUTOS SOCIALES	PACTOS DE SOCIOS
DECISIONES EMPRESARIALES	Funcionamiento de órganos	Cláusulas sobre el órgano de administración	X	
		Cláusula del Comité		X
	Roles, funciones y tareas	Cláusula de prestación de los socios.		X
	Expectativas evolución de negocio	Cláusula del objetivo final de proyecto		X
	Derechos de voto	Cláusula sobre mayorías	X	
	Derechos de veto			X
	Derecho a la información		X	
DERECHOS ECONÓMICOS	Dividendos	Cláusula del objetivo final de proyecto		X
	Gestión de Ingresos/Gastos	Cláusula de remuneraciones	X	X
	Liquidación	Cláusula de liquidación preferente		X

CAPITAL SOCIAL	Dilución de participación	Cláusula anti-dilución		X
	Opciones de compra	Derechos adquisición preferente	X	
		Call/Put options		X
	Exclusión/separación de socios	Derechos adquisición preferente	X	
		Drag-along		X
		Tag-along		X
		Vesting		X
		Call/Put options		X
		“Cláusula andorrana”		X
		Cláusula good/bad leaver		X
PROTECCIÓN	Confidencialidad	Cláusula de confidencialidad	X	
	Protección de datos	Cláusula de protección de datos		X
	No competencia	Cláusula de no competencia	X	
	Permanencia	Cláusula “lock-up”		X

Fuente: Elaboración propia.

6.- DISEÑO DEL ESTUDIO DE CAMPO

6.1.- CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder llevar a cabo una investigación cuyos resultados aporten valor al campo del conocimiento en el que esta tiene lugar, es preciso realizar, con carácter previo, una contextualización de la misma. El primer paso al llevar a cabo una investigación de este tipo no puede ser otro que la precisión del contenido mismo de la investigación (Luque Martínez, 2017). La intención debe ser acotar en lo posible el ámbito al que la investigación se dirige, y que más adelante se traducirá en la concreción de unos objetivos más claros y concretos.

Vislumbrado el problema o situación al que la investigación pretende referirse, corresponde llevar a cabo una revisión de la literatura sobre la materia (Kumar, 2011). A lo largo del trabajo hemos analizado los conflictos de manera autónoma, llegando a encuadrarlos en las primeras etapas de los procesos de emprendimiento, y se han estudiado las diferentes vías por las que se pueden gestionar resolver. De esta revisión podremos obtener un contexto que recoja y ampare los resultados obtenidos a posteriori, de forma que puedan ser comparados y contrastados por los obtenidos en otros estudios. Así, la contextualización de la investigación nos permite comprender las circunstancias en que los resultados de la misma han sido obtenidos, evitando así que pudiéramos caer en generalizaciones inapropiadas (Luque Martínez, 2017).

Como hemos analizado, el emprendimiento se desarrolla en condiciones de incertidumbre muy particulares. Lo exigente de un entorno cambiante y plagado de dificultades que amenazan la supervivencia de la aventura empresarial en sus primeras fases exige al equipo promotor de un gran dinamismo y capacidad de adaptación. Si bien desde el exterior se presentan multitud de desafíos, a nivel interno se generan situaciones que dan lugar a problemas que pueden dinamitar el proyecto.

Frente a las vías previstas en el modelo tradicional de justicia para hacer frente a estos conflictos, vienen cobrando fuerza alternativas que surgen desde la colaboración y el respeto a los intereses mutuos. Ejemplo de esto es la actividad de varios de los miembros de la ADCE, con los que he podido tener contacto y que me han explicado sus esfuerzos por hacer llegar la PCD a un entorno empresarial y de emprendimiento a través del diseño de nuevos servicios legales.

En todo caso, el diseño de dichos servicios precisa de un conocimiento de la materia en profundidad, de manera que estos puedan ajustarse a las necesidades de emprendedores y figuras afines. A tal fin, este trabajo pretende indagar en los conflictos experimentados en el seno de equipos promotores, con el objeto de extraer una serie de conclusiones que sean de utilidad de cara a una posterior concreción de la oferta de servicios que puedan diseñarse desde una óptica legal.

Hemos de considerar, por lo tanto, que el contexto en el que debemos encuadrar este estudio es el de los conflictos en el seno de equipos de emprendimiento, de manera que los resultados y conclusiones que de los mismos puedan extraerse deben interpretarse en atención a esta perspectiva y a la luz de las características del método y herramientas empleadas.

6.2.- OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Establecido el contexto en el que corresponde considerar los resultados del estudio, debemos incluir los objetivos que establecemos para el mismo. Estos objetivos son particularmente importantes porque constituyen una suerte de guía de la investigación, de tal manera que nos permiten formular unas expectativas en relación a la misma (Carbonell, 2005).

La concreción del contexto de la investigación y del problema a tratar nos lleva a plantearnos los objetivos de la misma, de tal manera que estos integran el propósito o fin esencial del estudio (Kumar, 2011). En definitiva, hemos de considerar los objetivos como la concreción de la intencionalidad del propio estudio.

En cuanto a su redacción, los objetivos deben de ser claros y razonablemente alcanzables. Los objetivos deberán de ser congruentes entre sí y coherentes en relación a lo dispuesto en el trabajo en su conjunto, teniendo en cuenta las herramientas disponibles y las limitaciones que el estudio pueda presentar.

En este caso particular, la revisión bibliográfica llevada a cabo se ha realizado con la intención de acumular un conocimiento suficiente acerca del entorno emprendedor y los proyectos empresariales de nueva creación. A partir de este punto, podemos considerar que el objetivo principal de esta investigación de carácter exploratorio y cualitativo se centra en mejorar el conocimiento de este potencial mercado de cara al futuro diseño de nuevos servicios legales que se adapten a las necesidades actuales de los emprendedores.

Seguidamente, se enumeran los objetivos particulares de la investigación, que deben ser contemplados al amparo del objetivo general establecido:

1. Ampliar el conocimiento sobre los conflictos que se producen entre los socios de una empresa de incipiente/reciente creación.
2. Conocer las vías y mecanismos para la solución y prevención de conflictos que se emplean y su efectividad.
3. Identificar el nivel de consciencia y conocimiento sobre vías alternativas y soluciones colaborativas y percepción de las mismas.
4. Identificar las características del cliente potencial de nuevos servicios legales para emprendedores.

6.3.- ELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Una vez se ha abordado el contexto en el que tiene lugar el estudio, así como los objetivos a completar en el mismo, es el momento de definir la muestra adecuada. Con el fin de que los resultados que arroje el estudio sean lo más representativos posible, la determinación de una muestra válida se torna esencial (Luque Martínez, 2017).

El proceso por el que se selecciona la parte de la población que será estudiada se denomina *muestreo*. Este proceso se debe llevar a cabo con la intención de que el grueso de la población a considerar en relación al problema objeto de estudio se vea representada en un volumen relativamente acorde a la realidad. Lo adecuado de la elección de la muestra está a menudo vinculado al mejor conocimiento sobre la población total (Luque Martínez, 2017).

El proceso de muestreo habrá de seguir las siguientes etapas (Luque Martínez, 2017):

- Definición de la población objetivo y marco muestral.
- Selección de un método de muestreo.
- Determinación del tamaño de la muestra.
- Localización de los elementos muestrales.

Al margen de este procedimiento y sus fases, se pueden distinguir diferentes tipos de muestreo, principalmente en razón de su naturaleza probabilística, y también en atención a los criterios de selección de la muestra (Luque Martínez, 2017).

En lo que a este trabajo se refiere, la selección de la muestra está íntimamente vinculada a las herramientas a emplear. Tratándose de un estudio de investigación exploratorio, y en el que la herramienta principal es la entrevista cualitativa, que más adelante se explica en profundidad, la muestra no abarca un gran número de individuos.

En cualquier caso, y habida cuenta de la materia sobre la que versa el núcleo del trabajo, la muestra seleccionada para este estudio se conforma por emprendedores con experiencia en la participación y gestión de proyectos de creación de nuevas empresas en equipo. No podemos olvidar que este estudio pretende analizar los conflictos que pueden surgir entre socios en procesos de emprendimiento, de forma que la muestra trata de incluir individuos que han lidiado con este tipo de situaciones.

A fin de matizar la muestra elegida y los criterios empleados para su confección, hemos de analizar las alternativas valoradas. La elección de una muestra configurada por emprendedores obedece principalmente a la intención de interactuar con el público potencialmente objetivo de un nuevo servicio legal basado en la PCD. Si bien a lo largo de la revisión bibliográfica realizada en este mismo trabajo se han contemplado diversas definiciones de la figura del emprendedor, en este punto hemos tomado como tales a aquellas personas que se han embarcado en una aventura empresarial en equipo, con la constitución de una sociedad a tal uso, sin hacer alusión al eje temporal que anteriormente se ha considerado en otras definiciones (Peña *et al.*, 2019).

Si bien es cierto que el segmento que dentro del grueso de los emprendedores presenta un mayor interés es de los emprendedores potenciales y nacientes, la posibilidad de ahondar en la experiencia de emprendedores que se hallen en etapas posteriores en lo que al desarrollo empresarial se refiere, puede resultar enriquecedor de cara a futuras investigaciones en este ámbito.

En definitiva, las personas seleccionadas para la participación en esta investigación son individuos que han participado en procesos formales de emprendimiento en equipo, que han creado o manifiestan la intención de crear una sociedad para la explotación empresarial de una idea de negocio, y que cuentan con formación profesional superior.

Dada la confidencialidad de las informaciones reveladas en las propias entrevistas, y que las identidades de los individuos entrevistados no revisten mayor relevancia de cara a la extracción de resultados y conclusiones, éstas no se harán públicas. Sin embargo, a fin de presentar sus perfiles en mayor profundidad, se ha elaborado una tabla que refleja algunos de los aspectos más vinculados a las cuestiones estudiadas en el trabajo.

Tabla 4. Ficha del perfil de los entrevistados.

	¿Participa en algún proyecto de creación de empresas en la actualidad? / ¿Lo hace en equipo?	¿Está constituido jurídicamente el proyecto?	¿Cuenta con Estatutos Sociales?	¿Cuenta con Pacto de socios?	Número Proyectos <i>Start-up</i>	¿Paga o ha pagado por servicios de asesoramiento legal?	¿Ha tenido algún fracaso empresarial por conflictos internos?
E1	Sí, en equipo.	No	No	No	2	No	Sí
E2	Sí, en equipo.	Sí	Sí	Sí (Generalmente)	3	Sí	Sí
E3	Sí, en equipo.	No	No	No	1	No	No
E4	Sí, en equipo.	No	No	No	1	No	No
E5	Sí, en equipo.	Sí	Sí	No	2	Sí	No
E6	Sí, en solitario.	Sí	Sí	No	1	Sí	Sí
E7	Sí, en equipo.	Sí	Sí	Sí	3	Sí	No
E8	Sí, en equipo.	No	No	No	1	No	No

Fuente: Elaboración propia.

6.4.- MÉTODO DE RECOGIDA DE DATOS: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

La entrevista en profundidad, que también se conoce como entrevista clínica, no estructurada o fenomenológica, *“es una entrevista no estructurada en la que un entrevistador alienta a un entrevistado para que, de forma libre, y lo más detalladamente posible, exprese y manifieste sus impresiones, sentimientos y actitudes relacionadas con el objeto de la investigación”* (Luque Martínez, 2017).

En la medida en que este estudio de campo tiene un carácter exploratorio, la elección del método de recogida de datos nos ha llevado a optar por un procedimiento cualitativo que nos permita centrarnos en los aspectos subyacentes a la problemática objeto de estudio. En este sentido, la entrevista en profundidad nos permite tratar con los individuos que componen la muestra de una forma menos estructurada y que da lugar a un mayor margen de maniobra (Kvale, 2008). De hecho, la entrevista en profundidad se diseña siguiendo el modelo de una conversación entre iguales, alejándose del intercambio formal de preguntas y respuestas (Taylor y Bogdan, 1928).

Originaria de la psicología clínica, la entrevista en profundidad pretende profundizar en las motivaciones del comportamiento del individuo a través de un diálogo desarrollado en un clima de confianza (Luque Martínez, 2017). En todo caso, hemos de tener en cuenta que la entrevista a considerar no se trata de un mero intercambio de ideas como puede ocurrir en una conversación cotidiana, sino que se diseña en razón del propósito del entrevistador de obtener conocimiento acerca de una materia concreta (Kvale, 2008).

Más concretamente, debemos considerar que la entrevista en profundidad pretende hacer aflorar la percepción de una realidad objeto de estudio desde la posición del entrevistado, buscando la descripción de sus motivaciones, intenciones, intereses o miedos de una manera específica. Tratándose de una técnica cualitativa, el grado de profundidad alcanzado en estas aportaciones es el elemento de mayor importancia, dejando de lado aspectos cuantitativos (Kvale, 2008).

Para que esto llegue a suceder, se revela de capital importancia la labor del entrevistador, dado que lo desestructurado de la conversación precisa de su atención a las palabras del entrevistado para ahondar en aquellos aspectos de mayor relevancia (Luque Martínez, 2017; Kvale, 2008). Con la intención de que los entrevistados puedan desarrollar sus respuestas con la mayor libertad, el entrevistador deberá ser capaz de introducir los elementos de su programa y del objeto de estudio sin predisponer a los interlocutores en faceta alguna (Taylor y Bogdan, 1928).

Siguiendo lo que Kvale (2008) considera como la organización temática del estudio de entrevistas, debemos realizar una serie de consideraciones. En primer lugar, hemos de determinar el propósito de la entrevista, que en este caso será eminentemente exploratoria. Este carácter ya se ha mencionado con anterioridad, y responde a la necesidad de evaluar lo adecuado de las valoraciones realizadas a lo largo de este trabajo en un plano teórico y de buscar nuevos ángulos que aporten una perspectiva interesante sobre la materia.

En un segundo nivel, y siguiendo el modelo de Kvale (2008), debemos tener en cuenta el conocimiento de la materia objeto de estudio, que deberá darse en un grado que garantice que el entrevistador tenga las herramientas necesarias para conducir la conversación y ahondar en los elementos que considere más relevantes. Por último, habrá de llevarse a cabo un diseño del estudio de las entrevistas que contemple los aspectos y dimensiones que puedan condicionar el procedimiento y sus resultados, a fin de que éstos no se vean comprometidos.

Si bien, como se ha dicho, la entrevista en profundidad se caracteriza por tener una estructura particularmente laxa, conviene respetar una serie de directrices. Estas vienen a fijar un ambiente distendido en el que se permita al entrevistado abordar las cuestiones planteadas de manera abierta, limitando las intervenciones del entrevistador a la profundización en la materia y la redirección hacia algunos aspectos concretos (Kvale, 2008).

Este método de recogida de datos se emplea, como ya se ha comentado, con muestras relativamente pequeñas. Sin embargo, de sus características se desprende su adecuación para estudios de índole exploratoria, pudiendo obtener resultados de gran profundidad y amplitud, e incluso extrayendo información adicional a raíz de las conversaciones y aclaraciones llevadas a cabo con los entrevistados (Luque Martínez, 2017).

6.5.- PROCEDIMIENTO A SEGUIR: PLAN OPERATIVO

El procedimiento a seguir en el transcurso de una entrevista en profundidad empieza, como ya se ha indicado, mucho antes de que tenga lugar la conversación entre los interlocutores. Antes de llegar a este punto, el entrevistador ha de concretar los parámetros del estudio en cuestión, aprehender cuanta información pueda sobre la materia, y plantear el diseño del estudio de la mejor manera posible. Una vez todos estos pasos se han llevado a cabo con éxito, es momento de proceder con la entrevista.

La entrevista, aunque de estructura distendida, no deberá basarse por entero en la improvisación. De hecho, el entrevistador deberá contar con un guion en el que se recojan las cuestiones principales, así como aquellos aspectos en los que busque profundizar. Esto no significa que deba encorsetarse por estas preguntas, pero conviene que las tenga por una guía de la conversación (Kvale, 2008).

Junto a esto, cabe destacar la necesidad de diseñar una vía de actuación en relación a la captación de las respuestas dadas por el entrevistado. Como queda claro tras lo explicado en relación a las características de la entrevista en profundidad, lo amplio de las respuestas que pueden darse puede dificultar la toma de notas o los sistemas de codificación de respuestas en los que el entrevistador tenga que apuntar los aspectos clave de cada intervención de su interlocutor. Ante esto, una vía ampliamente empleada es la grabación de la entrevista en su totalidad, a fin de garantizar que no se escapa ningún detalle mencionado a lo largo de la conversación (Kvale, 2008).

Sin embargo, debemos contemplar que, para facilitar el análisis de las respuestas otorgadas, es habitual llevar a cabo una transcripción de la grabación. Esto nos reporta, en un soporte más manejable, toda la información que haya surgido y nos permite analizarla con mayor detalle, pero no alcanza a recoger esos aspectos de la interlocución e interacción que no se reflejan en papel y bolígrafo, como pueden ser expresiones corporales, muecas o cambios en el tono de voz (Kvale, 2008).

Para evitar la pérdida de estos detalles, una alternativa de utilidad es la disposición de un segundo entrevistador que, sin llegar a tomar parte directa en la conversación, puede dedicarse a anotar esta suerte de comportamientos con el fin de complementar de la mejor forma lo captado por la grabadora, de manera que se obtenga el mejor resultado de la entrevista posible.

En el caso que atañe a este estudio, esta ha sido precisamente la vía por la que se ha optado, con la intención de captar cuanta información quedase de manifiesto a lo largo de la conversación. Las entrevistas, algunas de ellas llevadas a cabo por medios telemáticos como Skype dado que algunos de los entrevistados son residentes en Granada, lejos de la UPV/EHU, fueron grabadas, y contaron con la presencia en todo caso de dos entrevistadores con tareas distintas: por un lado, la conducción de la entrevista, y por otro la reacción a aquellos aspectos que mereciesen particular atención.

6.6.- TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Al tener como método de recogida de datos las entrevistas en profundidad, debemos tener en cuenta que las formas de tratamiento de los datos serán de índole cualitativa. En esencia, el tratamiento de los datos obtenidos en las entrevistas en profundidad han de ser analizados por el entrevistador con el objetivo de construir un significado coherente y orientado a dar respuesta a las cuestiones planteadas.

En cualquier caso, existe una serie de formas de análisis que orbitan entorno a un estudio del significado: la codificación del significado, su condensación, y la interpretación del mismo (Kvale, 2008). Por otro lado, el análisis se puede construir en torno al lenguaje empleado, de forma que se puede llevar a cabo un análisis lingüístico, de conversación, de narraciones...

En todo caso, y al margen de lo variado del elenco de métodos analíticos que se puedan enumerar, Kvale (2008) considera que el análisis de las entrevistas será exitoso siempre que este no quede pospuesto hasta la finalización de las mismas. Considera, por el contrario, que un análisis eficaz deberá comenzar con el diseño mismo de la investigación, de manera que el tratamiento de los datos obtenidos no sea sino el colofón de un procedimiento de análisis más extenso y profundo.

En línea con esta idea, los resultados de las entrevistas tratarán de representar los aspectos más relevantes de los tratados en las mismas, así como de disponer las respuestas de los entrevistados de manera congruente con el resto del trabajo y la materia estudiada en los puntos anteriores de este trabajo.

6.7.- RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

A lo largo del trabajo hemos podido destacar la importancia del emprendimiento como fenómeno económico, no solo en los planos social y técnico, sino también en lo que se refiere al crecimiento económico en el panorama nacional. De forma extensiva, hemos contemplado que la literatura científica en la materia ha destacado la importancia del emprendimiento en equipo y su mayor tasa de éxito (Diakanastasi *et al.*, 2018), lo que hemos podido corroborar con nuestros entrevistados:

- *"[La importancia del equipo] es elemental, esencial. Sería lo primero que formaría." (E1)*
- *"Me voy a ir directamente al equipo; realmente no hay ideas malas si llegas y la enfocas de la manera correcta y buscas el mercado objetivo. [...] El equipo es un factor muy importante." (E2)*
- *"La idea es importante, pero si no tienes un equipo con las ganas y el esfuerzo para llevarla a cabo y ser constante y no dejarla a las primeras de cambio, no vale de nada." (E3)*
- *"Yo te diría que sobre un 80% [el grado de importancia del equipo en la empresa]. Creo que si el equipo no funciona no funciona la empresa a la larga: o uno de los socios le compra al resto, o eso muere." (E5)*

Pese a esto, en ocasiones el equipo no se aprecia como el elemento de mayor trascendencia para el éxito de la empresa de reciente creación. Al menos al mismo nivel que el equipo, la idea base del negocio ha sido considerada como un elemento esencial de cara a la supervivencia y éxito del proyecto:

- *"Yo me he dado cuenta, por otras historias, que con una buena idea lo sacas. [...] Depende mucho por donde lo mires, el equipo puede importar más que la idea o al revés." (E6)*

La configuración del equipo, en cualquier caso, es un aspecto de gran importancia, ya que es un elemento determinante de cara al éxito de la aventura empresarial (Diakanastasi *et al.*, 2018). La forma en que los equipos se configuran es de lo más variada, dependiendo de la relación entre sus miembros en gran medida. En ocasiones, esta configuración se da de forma natural, mientras que otras veces pasa por un proceso más intensivo de selección:

- *“Mi socio y yo nos conocimos porque empezamos a estudiar juntos en un centro de educación superior.” (E6)*
- *“La búsqueda de personas para formar el equipo empieza priorizando un perfil profesional, y dentro de ese abanico de personas se busca el perfil personal que encaje con el resto del equipo.” (E2)*
- *“Me puse a buscar una persona y dije, a ver qué parámetros necesito: que tenga una especialización en electrónica, que se quiera comprometer... [...] Cuando me junté con mi socio buscaba un perfil similar al mío para poder abarcar lo que ya estaba haciendo entre dos personas.” (E4)*

La configuración del equipo pone en común personas de cara a dar forma a una empresa, de manera que se han de conjugar necesariamente perfiles diferentes. Por un lado, los equipos pueden contar con perfiles profesionales variados, según sus necesidades, pudiendo ser esta multidisciplinariedad muy beneficiosa para el desarrollo del proyecto:

- *“Al principio, cuando empezamos mi socio y yo, nos complementábamos muy bien, porque él tenía un perfil educativo y muy creativo, sobre todo él tenía las ideas, y nos faltaba un poco la parte técnica.” (E1)*
- *“A mí me gusta mucho que los perfiles sean muy dispares, porque los puntos de vista son muy diversos.” (E2)*
- *“Es verdad que, teniendo perfiles diferentes, no es sano intentar estar en todo. Hay que confiar en que se haga bien e intentar delegar.” (E7)*

En todo caso, la coincidencia de perfiles profesionales similares es percibida como productiva en ocasiones en que los problemas a enfrentar tienen un componente técnico importante, dado que la posibilidad de estudiar el tema desde distintos puntos de vista ayuda a encontrar una solución, en línea con lo que la literatura científica ha expuesto acerca de los denominados *conflictos cognitivos* (Jehn, 1994; McCarter *et al.*, 2018):

- *“A la hora de resolver conflictos más técnicos, un perfil profesional similar nos ayuda porque entre los dos podemos sacar soluciones que igual una persona sola de ese perfil tendría más dificultades.” (E3)*
- *“Llevo casi un año formándome, como te decía, y muchas veces sale el tema de que en un equipo tenéis que estar personas diferentes (profesionalmente), y eso no es necesariamente así. [...] En un equipo tiene que estar las capaces que sean capaces de llevar adelante la idea, con actitudes diferentes porque cada persona es un mundo, pero no creo que los problemas surjan porque vengamos del mismo campo profesional.” (E8)*

Por otro lado, la convivencia de profesionales se traduce en la necesidad de tratar con una serie de perfiles personales que pueden diferir mucho unos de otros. Las diferencias en el carácter de los

miembros del equipo promotor han de ser tenidas en cuenta, ya que pueden suponer la diferencia entre el éxito o el fracaso de la aventura empresarial:

- *“A priori no hay ninguna desventaja, pero cuando empiezas a trabajar cada uno piensa de forma diferente. [...] La edad, el momento de vida en el que se encuentra cada persona, [...] puede ser importante.” (E1)*
- *“A nivel personal, cada uno tenemos un rol no asignado pero marcado; yo soy bastante tranquilo, y otro socio es más lanzado. Con estos socios, confío mucho en ellos, pero los perfiles personales son muy diferentes.” (E5)*
- *“Creo que encasillar a alguien por la formación que ha tenido sería un error. Yo creo que puede haber diferencia de opiniones y demás, pero el problema viene cuando hay valores diferentes.” (E7)*

La interacción entre los miembros del equipo promotor, como ya hemos analizado en profundidad, es propensa a dar lugar a situaciones conflictivas en tanto que involucra a varias personas. Habida cuenta de las adversidades que debe afrontar una empresa de nueva creación en sus comienzos, las diferencias que los perfiles de cada uno de los miembros del equipo promotor presentan pueden exacerbarse. En este sentido, los entrevistados identifican la existencia del conflicto de las siguientes maneras:

- *“No es que una persona quiera una cosa, y otra persona quiera otra, sino que no se puedan hacer a la vez, cuando haya incompatibilidades.” (E1)*
- *“Hay un conflicto cuando hay diferencia de opiniones, pero no hay diálogo para poner un término en común.” (E2)*
- *“Para mi es una discusión que no llegue a buen término, que ninguno demos el brazo a torcer y haya estancamiento”. (E5)*
- *“Tener un conflicto es no saber gestionar una diferencia de opiniones o ideas. En el emprendimiento y en la vida, siempre van a surgir diferencias con la familia, los amigos, los compañeros de trabajo, y el conflicto llega en una mala gestión de esa diferencia.” (E7)*

En la totalidad de los casos, los entrevistados diferencian el concepto del conflicto de los problemas que surgen, teniendo en cuenta principalmente el superior grado de dificultad de resolución del primero frente al segundo. Junto a esto, la incompatibilidad de posiciones y la falta de comunicación se esgrimen como características esenciales del propio conflicto. En el desarrollo de la actividad empresarial los conflictos afloran con asiduidad. La necesidad de afrontar situaciones de incertidumbre, característica esencial del emprendimiento (Alean Pico *et al.*, 2017), implica hacer frente a conflictos de diversa índole:

- *“Los conflictos que hemos tenido los hemos resuelto bastante bien hablando las cosas entre nosotros.” (E3)*
- *“Discutir sí que hemos discutido mucho, en conversaciones, pero no hemos tenido conflictos graves.”*
- *Tener esas pequeñas discusiones no lo veo como algo malo, porque te hace conocer mejor a la otra persona y luego tener más confianza; no lo veo como algo malo sino como algo positivo.” (E4)*

- *“En la empresa discusiones hemos tenido muchas, pero conflictos no. Al final si tú das tus opiniones, las argumentas y los argumentos tienen sentido y el otro te da los suyos, por eso no hemos tenido conflictos.” (E5)*
- *“Muchas veces es un problema de comunicación. Hay maneras y maneras de decir las cosas y después de muchos años ves lo mejor y lo peor de cada uno.” (E7)*

Siguiendo en este sentido la clasificación analizada a lo largo de este trabajo, podemos considerar tres tipos de conflictos: los personales, los cognitivos y los de procesos (McCarter *et al.*, 2018). A menudo los conflictos presentan componentes diferentes, pero generalmente responden a este modelo en cuanto a sus características principales y la manera de gestionarlos está íntimamente relacionada con la clase de conflicto de que se trata.

- *“Nos pareció buena idea formar un equipo; al principio fue ilusionante, pero siempre había algo, no se cerraba el círculo del todo. El problema era algo más personal. A raíz del conflicto se rompió la amistad de dos de los miembros del equipo.” (E1)*
- *“Creo que la parte económica no es muy importante en el nivel que tenemos. Al final, lo importante es sacar esto adelante; si estas en un proyecto de este tipo, lo normal es no estar por el dinero porque es raro que en poco tiempo algo explote, tienes que estar por un tema de motivación y ahí es más difícil encontrarse problemas.” (E7)*

Como hemos visto, mientras que los conflictos cognitivos pueden resultar beneficiosos para el proyecto por fomentar una discusión de base técnica y orientada a encontrar la mejor solución posible a un problema concreto, aquellos personales o afectivos no solo no aportan al desarrollo del proyecto, sino que son perjudiciales para el mismo, dando lugar a situaciones de difícil solución y que no redundan en beneficio del equipo (Amason *et al.*, 2000; McCarter *et al.*, 2018).

- *“El proyecto no murió ahí (con ese conflicto), pero yo sí me fui del proyecto. Cuando pasó eso estuve 3 o 4 meses más fuera que dentro, y decidí que no quería seguir. El proyecto siguió adelante, pero nunca se llegó a comercializar.” (E1)*
- *“Antes me costaba un poco más, pero no hay que verlo nunca como algo personal, como que me está atacando, sino como algo que me ayude a tomar la mejor decisión.” (E4)*

Los estudios acerca de la importancia del equipo promotor de cara al éxito del proyecto ofrecen datos que varían en función de los parámetros contemplados, pero confirman en todo caso su especial relevancia. La cohesión y sintonía de estos miembros es la que determina la forma en que afrontan los conflictos que puedan surgir y la gestión que hacen de los mismos, que en último término supone la diferencia entre la supervivencia de la empresa o su fracaso.

- *“Si algo nos hemos encontrado es que hay mucha gente que de palabra te va a resolver la vida, pero nunca es verdad. Nos hemos quedado con 4-5 personas cercanas que cumplen siempre.” (E7)*
- *“En un equipo tiene que estar las capaces que sean capaces de llevar adelante la idea, con actitudes diferentes porque cada persona es un mundo, pero no creo que los problemas surjan porque vengamos del mismo campo profesional.” (E8)*

A lo largo del trabajo se ha dedicado un amplio espacio a recoger una clasificación de los conflictos que pueden surgir en la actividad empresarial de un proyecto emprendedor, atendiendo al ámbito en el que tienen lugar. En este sentido, en lo que a las decisiones empresariales se refiere, el reparto de los roles dentro del equipo está directamente vinculado a los perfiles profesionales de sus miembros:

- *“Cuanto el equipo es más multidisciplinar es más fácil repartirse las tareas. El problema viene cuando el equipo no es tan multidisciplinar.” (E2)*
- *“Cuando estaba yo solo me encarga de todo, y cuando entró mi socia buscaba alguien que le gustase la ingeniería para poder encargarme yo de todo lo demás, del tema de empresa.” (E4)*
- *“El carácter ha influido, y luego las especialidades profesionales de cada uno. Se han establecido de manera natural.” (E5)*

En este mismo ámbito, es de destacar en equipos promotores de empresas en sus primeras fases de vida la manera en que se toman las decisiones estratégicas más importantes. Este aspecto va más allá de la imposición de una mayoría participativa, en la mayoría de los casos, ya que como estas entrevistas muestran, se trata de priorizar el consenso y la sostenibilidad de estas decisiones:

- *“Las decisiones solemos hablarlas y ponernos de acuerdo. Lo que queremos hacer es que cada uno en lo suyo tenga más peso para decidir.” (E3)*
- *“Creo que hay que mirar por la empresa primero. [...] Las decisiones las vamos a tomar conjuntamente, pero cada uno en su departamento tendrá más peso para decidir.” (E4)*
- *“Tenemos un sistema de votos en el que, en caso de bloqueo, tendría otro voto más por ser el promotor. Yo creo que cedo bastante porque el objetivo es que el proyecto salga adelante.” (E7)*

Otro de los puntos a destacar en este ámbito es el de la gestión de las expectativas del negocio. Allí donde se juntan varias personas, es frecuente que la alineación que en un primer momento se daba entre sus intereses evolucione conforme el proyecto avanza, por lo que se debe prestar atención a estos elementos:

- *“(Las diferencias de expectativas en relación a la empresa) siempre dan problemas; Lo importante es tener clara la meta del negocio. [...] Cada uno tiene su objetivo personal dentro de la empresa, por lo que es inevitable que surjan problemas.” (E2)*
- *“Sobre todo a la hora de por dónde empezar [tuvimos dudas respecto a las expectativas]. Nosotros somos un proyecto que puede abarcar cualquier cosa, así que teníamos que decidirnos.” (E3)*
- *“Sí que tenemos discusiones. Hemos pasado por años difíciles, hubo momento en los que estuve a punto de tirar la toalla. Pero ha habido momentos en los que proveedores nos piden dar el salto y hay algunos que dicen “oye para que voy a andar metiéndome en camisa de once varas”, y otros quieren tirar hacia allí.” (E5)*
- *“Llega un momento en que empiezas a tener que pedir dinero, otro tipo de créditos y demás, cuando en nuestro negocio no habíamos tenido que pedir mucha financiación y estábamos devolviendo bien los créditos. Llegó un momento de un poco de vértigo, y de pocas ganas de complicarse por mi parte.” (E6)*

Estrechamente vinculado a las expectativas el negocio encontramos los recursos a invertir en el mismo. Las necesidades de una empresa de nueva creación son tan variadas como difíciles de aprehender, por lo que no es extraño que se den desequilibrios en las aportaciones realizadas por los socios de manera sobrevenida:

- *“Había diferencia (entre los miembros del equipo promotor) en cuanto a implicación” (E1)*

- *“Mi punto de vista es: yo voy a tirar al máximo, y voy a confiar en que el otro esté haciendo su trabajo. No habiendo una relación jerárquica, tienes que confiar en que la otra persona esté haciendo lo suyo.
El ser un equipo multidisciplinar te condiciona a tener que confiar en que el otro esté trabajando bien, porque no controlas esa materia.” (E2)*
- *“El límite era más la disponibilidad de horas de cada uno.” (E5)*
- *“A mí me apasiona de tal forma que hay días en los que no puedo pensar en otra cosa, y sí que ha habido algún conflicto entre dos socios. Uno creía que el otro no metía el tiempo suficiente, y entre ellos han tenido alguna pequeña enganchada.” (E7)*
- *“No hemos llegado a tener conflicto, pero por mi parte sí que he llegado a pensar que estaba dedicando más tiempo.” (E8)*

Otra de las categorías que se han analizado en el trabajo es la de los Derechos Económicos. Este ámbito, generalmente espinoso y, a priori, aun con más razón en el caso de proyectos de emprendimiento en los que los recursos financieros están muy limitados, no es, sin embargo, una de las principales fuentes de conflictos:

- *“Para los gastos hay que ser ordenado, porque todos somos muy amigos hasta que hay dinero de por medio.” (E2)*
- *“No hemos hablado de qué hacer con ese dinero, pero yo sí que tengo en la mente reinvertirlo ya sea en personal o tecnología.” (E8)*

La creación de una nueva empresa debe ir acompañada de su constitución jurídica, lo que, al margen de su forma societaria, plantea la cuestión de la propiedad de la misma. Pese a la importancia de este aspecto, la mayor parte de los entrevistados no habían valorado en profundidad el reparto de la participación a realizar, más allá de llevarlo a cabo en partes iguales o, en su caso, según el trabajo aportado al proyecto.

De similar manera, en lo que a la protección de la empresa se refiere, y particularmente en materia de cláusulas de no competencia, propiedad intelectual y demás aspectos, los entrevistados reconocen no haber tratado aún el tema:

- *“Ese fue el error que cometí con ellos, no firmamos nada. No sé cómo me ha podido pasar esta última vez, quizás la ilusión del momento me nubló un poco la parte coherente, y no firmamos nada.” (E2)*
- *“Supongo que lo incluiríamos, pero no lo hemos hablado todavía.
El mayor miedo es a no poder abarcar las cosas, o que el producto no vaya bien. Me crea más preocupación el tema de los clientes.” (E3)*
- *“No hemos firmado nada (materia de confidencialidad...). A día de hoy, no te voy a decir que yo sea un hermano más, pero bueno... entre los socios no hemos hecho nada, que igual legalmente podríamos pillarnos los dedos.” (E5)*
- *“No lo hemos tratado porque todo lo que utilizamos es abierto. Todo lo que hacemos lo pueden hacer otras personas con los mismos materiales, no hay patentes ni nada de por medio.” (E8)*

En algunos de estos casos, tras enunciar algunos de los riesgos potenciales a los que quedaban expuestos o las garantías que podían disponer jurídicamente, los entrevistados reaccionaron positivamente, explicando que disponiendo de esta información valorarían incluir compromisos en este ámbito.

A raíz del estudio del modelo de Grenier (1998) planteado en este trabajo, se incluyó una referencia en forma de pregunta acerca de la influencia de alcanzar ciertos hitos empresariales en la creación y evolución de conflictos entre miembros del emprendimiento, a lo que los entrevistados adujeron que, de fomentar algún suceso, estos hitos no darían lugar a conflictos necesariamente:

- *“Más que conflictos son oportunidades, como una forma de crecimiento. Creo que hay más cosas positivas que negativas, y las negativas las vamos a convertir en positivas porque al final es aprendizaje para nosotros.” (E4)*
- *“La manera en que ha avanzado el proyecto hasta nos sorprende. [...] Igual no tanto a conflictos, pero sí que da pie a una discusión sobre el tema.” (E5)*
- *“Todo forma parte del aprendizaje. En esta fase nos hemos encontrado situaciones que generaban tensión del bloque hacia fuera, un enfado externo, pero siempre hacia fuera.” (E7)*

Una vez abordado el que ha sido el eje central del estudio de la literatura científica en el trabajo, la conversación se dirigió a valorar las armas de las que estos equipos promotores están dotados, jurídicamente hablando, para afrontar los enunciados conflictos. Pese a la variedad de documentos de que una empresa pueda disponer, nos centramos en la cobertura legal analizada en el trabajo, y representada por los instrumentos más relevantes en esta cuestión, tanto por lo habitual de su uso como por la variedad de formas y contenidos que presentan: los Estatutos Sociales y el Pacto de Socios.

En cuanto a los EESS, encontramos que los entrevistados no tienen un nivel homogéneo de conocimiento en cuanto a su contenido o características, pero sí que consideran relevante llevar a cabo su redacción con asesoría profesional en la materia:

- *“Al principio contamos con el servicio de Transferencia del Conocimiento de la Universidad, para el primer borrador de los Estatutos, pero luego fueron ellas (las abogadas que tenían en el equipo) las que los hicieron.” (E1)*
- *“Siguiendo las instrucciones online hubiésemos podido hacerlos, pero me gusta que un experto en la materia te oriente y confirme que todo esté bien.” (E2)*
- *“La aceleradora en la que estamos tiene asesoría legal, que creemos que nos ayudará con esos aspectos.” (E4)*
- *“Los EESS los hicimos con asesoría profesional Son bastante simples, el trabajo vendrá cuando entre un nuevo inversor porque los modificaremos.” (E7)*

Por su parte, en lo que al Pacto de Socios se refiere, la situación es similar en cuanto al conocimiento acerca de este instrumento, aunque encontramos posiciones diferentes. Por un lado, varios de los entrevistados nos confirman no tener Pacto de Socios:

- *“Siendo ellos tres hermanos, les ha ido bien en la empresa familiar y no han tenido nada de esto. Puede ser que el día de mañana me arrepienta porque haya un conflicto insalvable y tal, pero bueno no nos hemos planteado hacerlo.” (E5)*

- *“Hay que ser consciente de lo que es un PdS, y de cómo son los socios. A toro pasado yo me hubiese metido a hacer el pacto con un profesional de mi mano, y el otro con un profesional de la suya.” (E6)*

Por otro, varios de los entrevistados reconocen el valor de este instrumento y que lo han trabajado, al margen de que esté en vigor o no:

- *“A través de asesoría profesional. Como tenemos bastante formación en emprendimiento, teníamos claro que un PdS era necesario, porque somos muy amigos, pero sabíamos que era necesario, también de cara a inversores.” (E7)*
- *“Hay varias versiones y estas sí que las hemos hecho nosotros. También es algo en lo que asesorarse sin duda.” (E8)*

Al ser cuestionados acerca de su predisposición a pagar por asesoría en la redacción de documentos como el Pacto de Socios, varios de los entrevistados reconocen que no se encuentra entre sus prioridades por la fase en la que se encuentra el proyecto, pero consideran importante llevarlo a cabo cuando los recursos lo permitan.

Al margen de la existencia de este tipo de cobertura legal, la gestión de los conflictos surgidos en el seno del equipo promotor es esencial para que el proyecto no sufra los perjuicios que de éstos puedan derivarse. En este sentido, la labor de los profesionales del derecho, entre otras figuras que tratan con las situaciones problemáticas a fin de minimizar lo negativo de su impacto, se antoja decisiva junto con su enfoque y actitud en la materia:

- *“Todos los problemas que teníamos iban a ellas (las abogadas); eran como nuestro colchón.” (E1)*
- *“Llegado a un punto en que la empresa tiene cierto crecimiento, es importante tener un asesoramiento legal que sepa conducirte, dentro de los pasos que quieras dar, pero dentro de la legalidad.” (E5)*

En materia de resolución de conflictos, al ser cuestionados acerca de su formación, los entrevistados reconocen en su mayoría no haber recibido ninguna o muy escasa. Sin embargo, se muestran dispuestos a recibir asesoría en la materia por considerarla transversal y de mucha importancia:

- *“Desde el punto de vista de tu día a día, y la resolución de conflictos en general, no solo en la empresa, sino en las mismas familias, debería impartirse hasta en la ESO.” (E2)*
- *“Se debería de empezar desde pequeño. A la hora de afrontar problemas no te lo enseña nadie, te chocas y tienes que aprender.” (E4)*
- *“Me parece útil, porque si puedes ser un buen intermediario entre dos personas... de hecho, no habré dado cursos, pero en mi vida he sido intermediario muchas veces entre amigos y con la familia.” (E8)*

Ante la existencia de conflictos que no pueden resolverse o que presentan mayores dificultades, a lo largo de este trabajo hemos expuesto las vías de actuación generalmente seguidas. Por un lado, encontramos el mecanismo que podemos considerar como convencional de resolución de conflictos, sintetizado en el recurso a la vía judicial. Este mecanismo está protegido por las garantías que el OJ español prevé y de las que dota los procedimientos judiciales, pero presenta desventajas considerables:

- *“Nos planteamos llegar a juicio: estuvimos viendo costes, las posibilidades que teníamos, cuanto se podía retrasar, [...]; si hubiésemos parado por el juicio, no podríamos seguir con la actividad empresarial, así que optamos por no ir a juicio.” (E1)*
- *“Me parece la última vía, porque depende de cómo se levante el juez esa mañana... Aunque tengas todas las de ganar puedes perder.” (E5)*
- *“Depende mucho del tema, porque es un proceso muy caro, largo y costoso.” (E7)*
- *“Yo soy de evitar si pudiera siempre esa situación. Estamos hablando de personas, y lo que tiene que haber es un buen gestor de personas que sepa cuál es el punto de unión entre ambos y que existan los diálogos y la negociación.” (E8)*

Frente a esta posibilidad, este trabajo dedica varios apartados a analizar las vías alternativas de resolución de conflictos y los diversos mecanismos en que se pueden vehiculizar. Al presentar estos procedimientos a los entrevistados, se percibe un alto grado de desconocimiento en relación a su existencia y características. Tras exponer los principales elementos de varios mecanismos de RAC, como el arbitraje, la mediación o la PCD, los entrevistados expresan su disposición a ponerlas en práctica:

- *“Es interesante. La verdad es que uno no cae en incluir estos temas hasta que alguien te los comenta.” (E2)*
- *“El saber que existen estas figuras y las distintas posibilidades que tenemos como recursos legales es bueno.” (E5)*

En particular, se observan diferencias de apreciación en cuanto a los mecanismos planteados, dado que, si bien los entrevistados son receptivos a la idea de una vía alternativa a la judicial, algunos tienen predilección por metodologías heterocompositivas, mientras que otros optan por las autocompositivas principalmente.

- *“No veo el arbitraje en pactos de socios o demás con aplicación a mi caso. [...] Creo que (la mediación) podría encajar en el ámbito empresarial y en mi caso particular.” (E2)*
- *“El hecho de que tome una decisión una persona externa no me llama tanto. Quizás que aconseje o intente mediar en las opiniones me llama más. [...] Por mucho que dejes a una tercera persona que decida, si ninguna de las partes está completamente de acuerdo con la decisión, eso siempre puede traer cola. Si puedes tomar la decisión por ti mismo en un futuro puede ir mejor.” (E3)*
- *“(El arbitraje) Parece algo más fácil que un juicio. Creo que sería más rápido que el tema del juicio, y puede que para la persona que tenga menos recursos puede venirle mejor.” (E4)*
- *“Me gusta más la mediación o la conciliación que el arbitraje. Tienes que estar de acuerdo. Sería más partidario de intentar esto y si no sale ir al juicio o al arbitraje.” (E6)*
- *“Yo la prefiero (la mediación) al arbitraje, creo que debería ser previa al arbitraje por recursos y creo que por comodidad.” (E7)*

Es interesante la predilección que los entrevistados muestran hacia un sistema escalonado, que les permitiese abordar un conflicto a través de diferentes mecanismos de manera subsidiaria:

- *“Veo que igual el mediador tendría que ser antes que el arbitraje, como si fueses pasando escalones. Yo intentaría hacer una vía legal en la que, si te niegas a ir a un escalón, el siguiente te sale más caro: al final es lo que importa.” (E5)*

Preguntados en particular por las características intrínsecas de la PCD, y de la instauración de un nuevo paradigma colaborativo en el derecho y la resolución de conflictos, los entrevistados consideran que puede tener cabida en el mundo empresarial, si bien con alguna restricción en cuanto al perfil de los usuarios de tales servicios:

- *“Sí (tiene cabida un enfoque colaborativo en las empresas de nueva creación), lo que hay es poco conocimiento.” (E1)*
- *“Yo creo que en una empresa muy grande o a la vieja usanza puede ser más difícil, pero en los nuevos conceptos de emprendimiento que están surgiendo pueden estar preparados para algo así.” (E7)*

Una vez explicados los mecanismos de prevención y resolución alternativa de conflictos, con carácter general, los entrevistados valoran positivamente sus características de cara a futuros proyectos, así como la posibilidad de incorporar una perspectiva colaborativa en los proyectos de emprendimiento.

- *“Si los abogados lo planteasen, a mí me gusta mucho la colaboración, y todo lo que sea la resolución del conflicto lo menos problemática es una buena vía.” (E2)*
- *“Yo creo que es importantísimo que se hiciese mucho hincapié en estos temas, poniendo ejemplos de casos reales y tal.” (E6)*
- *“Es un valor añadido para la empresa, pero también de cara a tus clientes. Es decir, si tú pones que esta empresa sigue este método (la PCD), eso es dar transparencia y tu cliente puede saber qué métodos estas siguiendo. Es un poco como una demostración de transparencia.” (E8)*

7.- CONCLUSIONES

Del trabajo realizado, así como de las oportunidades que he tenido de asistir a diversos eventos y charlas en relación a la materia analizada, como el V Congreso de Contratos Conscientes organizado por la ADCE en Vitoria-Gasteiz, el B-Venture 2019 celebrado en Bilbao o el Taller de “Resolución de conflictos en la empresa”, organizado por la UPV/EHU, he podido extraer las siguientes conclusiones:

- I. El estado actual de la justicia debe fomentar una reflexión acerca de su deriva evolutiva. El desarrollo social experimentado en las últimas décadas no se ha traducido en la modernización del paradigma convencional de la resolución de conflictos planteado por el Ordenamiento Jurídico. La judicialización de la vida cotidiana ha llevado a los juzgados a un nivel de congestión que ha convertido los procedimientos judiciales en vías costosas e ineficientes para afrontar disputas.
- II. Además de esto, el enfoque confrontativo se ha convertido en el modelo estandarizado de gestión de los conflictos entre los profesionales del sector, de tal manera que la prevalencia de derechos prima sobre la gestión de los intereses de los involucrados. Esta situación tan nociva se percibe, demasiado a menudo, como la única vía de actuación ante situaciones conflictivas y problemáticas por la mayoría de la población, que desconocen la existencia de mecanismos alternativos.
- III. Frente al modelo de resolución de conflictos tradicional, existen metodologías que se amparan en procedimientos tan garantistas como la vía judicial y que sin embargo no se emplean con tanta frecuencia en la práctica. Este conjunto de metodologías, bajo la denominación de vías para la Resolución Alternativa de Conflictos, está integrado tanto por mecanismos autocompositivos como heterocompositivos de variadas características, y vienen destacándose como un recurso útil e infrutilizado en los últimos años.
- IV. Estos mecanismos de RAC, entre los que cabe destacar la Práctica Colaborativa del Derecho como una vía antagonista al modelo de litigiosidad que encarna el derecho tradicional y de reciente creación, plantean la posibilidad de hacer una gestión de los conflictos amparada en un enfoque no solo menos confrontativo y costoso, sino de índole colaborativo, en el que la ambición principal sea alcanzar soluciones más sostenibles, eficientes y eficaces a los conflictos en cualquier ámbito.
- V. Las aplicaciones de estos mecanismos, así como de la instauración de un paradigma colaborativo en la Resolución de Conflictos, pueden extenderse a muchas áreas, pero hay una de gran importancia y que puede necesitarlos especialmente: el emprendimiento. La relación entre el emprendimiento y el crecimiento económico es un elemento más que destaca la importancia de este fenómeno para el conjunto de la sociedad. Sin embargo, un elemento de tanta relevancia a menudo no es dotado de los recursos necesarios para su desarrollo.
- VI. La incertidumbre y la escasez de recursos es una constante en las empresas de nueva creación, y la importancia del equipo promotor para sobreponerse a estas y otras dificultades es esencial. Pese a esto, un amplio porcentaje de los fracasos empresariales en fases tempranas se debe a problemas de carácter interno, que con frecuencia no solo dinamitan una relación profesional, sino que a menudo entierran también una relación personal. Estos conflictos pueden surgir desde varios ámbitos, y conocerlos es imprescindible para afrontar con garantías el desafío de gestionarlos y resolverlos adecuadamente.
- VII. Ante este tipo de conflictos, el modelo convencional se ha mostrado improductivo, poco accesible e ineficaz. Las especiales características de los entornos de emprendimiento parecen demandar unos mecanismos intrínsecamente diferentes, que generen un aporte de valor añadido menos

convencional. En este punto, la PCD se presenta como una alternativa novedosa y especialmente innovadora dentro de la RAC.

- VIII. Sin embargo, pese a la aproximación que desde la bibliografía en la materia se puede realizar, en este trabajo se dedica un apartado a realizar una investigación exploratoria y cualitativa en la materia, a fin de tener un contacto con el entorno emprendedor y conocer de primera mano sus percepciones acerca de los conflictos en este ámbito, las vías de que disponen para resolverlos y los instrumentos que conocen y emplean.
- IX. De la investigación realizada, en forma de entrevistas en profundidad, pueden extraerse ideas muy interesantes. En línea con lo estudiado a lo largo de la revisión bibliográfica del trabajo, las entrevistas ponen de manifiesto la importancia del equipo en los proyectos emprendedores como un elemento esencial. La habilidad para conjugar las capacidades y aptitudes de sus miembros es un factor clave del éxito, al margen del caso particular.

Los entrevistados reconocen la importancia de encontrar no solo el perfil profesional deseado como su socio, sino la necesidad de que éste se acompañe de un carácter afín y que les permita trabajar en equipo.

La variedad de problemas y conflictos que los equipos promotores deben afrontar choca frontalmente con el desconocimiento que sus miembros demostraron en relación a las vicisitudes de la cobertura legal que ampara su aventura empresarial. En este sentido, si bien tal desinformación se achaca a menudo a la falta de recursos o a que estos temas se abordarán más adelante, se reconoce por su parte la importancia, tanto de la asesoría profesional en esta materia, como de la formación en materia de resolución de conflictos en los planos personal y empresarial.

La presentación de la RAC pone de manifiesto el desconocimiento general acerca de estos mecanismos, al menos en una medida similar al buen grado de aceptación que provoca. Si bien la predilección por los métodos autocompositivos o heterocompositivos desequilibra la balanza a favor de unas vías u otras, hay un claro consenso en considerar que un paradigma colaborativo de la resolución de conflictos es una opción interesante y generadora de un valor añadido.

- X. En definitiva, cabe concluir que el diseño de servicios legales alternativos, de base colaborativa, que se alejen del paradigma confrontativo y que aporten un valor añadido basado en la resolución eficaz, eficiente y sostenible de conflictos puede tener cabida en entornos de emprendimiento. Sin embargo, para seguir avanzando en esa dirección sería imprescindible llevar a cabo investigaciones de mayor profundidad, que tomando como base los resultados de la llevada a cabo en este trabajo, empleen mecanismos diferentes y eventualmente cuantitativos para conocer en mayor medida este segmento.

8.- BIBLIOGRAFÍA

- Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Braunerhjelm, P. y Carlsson, B. (2004). "The missing link: The knowledge filter and entrepreneurship in endogenous growth", *CEPR Discussion paper*, nº 4783, Center for Economic Policy Research, London.
- Alvarado, M. E. F. (2003). "Los conflictos y las formas alternativas de resolución", *Tabula Rasa*, nº 1, págs. 265-278.
- Alzate, R. (2013). *Teoría del conflicto*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Amason, A. C. (1996). "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams", *Academy of management journal*, vol. 39, nº 1, págs. 123-148.
- Amason, A. C. y Schweiger, D. M. (1994). "Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance", *International Journal of conflict management*, vol. 5 nº 3, págs. 239-253.
- Ayala, G. E. (2013). "Análisis del conflicto y la mediación como método de resolución: Redorta y Moore", *Academia & Derecho*, nº 7, págs. 79-106.
- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). "Conceptualizing the construct of interpersonal conflict", *International journal of conflict management*, vol. 15, nº 3, págs. 216-244.
- Boulding, K. (1963). "Conflict and defense", *Harper and Row*, New York.
- Chaudhry, A. M., & Asif, R. (2015). "Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature", *Journal of Business and Management Research*, nº 9, págs. 238-244.
- Chaudhry, A. M., & Asif, R. (2015). "Organizational Conflict and Conflict Management: a synthesis of literature", *Journal of Business and Management Research*, vol. 9, págs. 238-244.
- Comisión Europea (2002). "Libro Verde sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil", *Anuario de justicia alternativa*, nº 3, págs. 221-264.
- Crowley, L. (2009). "Collaborative law: the future cornerstone of the resolution process?", *Judicial studies institute journal*, nº 1, págs. 19-29.
- Defensor del Pueblo (2019). *Informe Anual 2018 (Volumen 2). Estudios y documentos de trabajo*, Madrid, obtenido el 15/11/2019 de <https://www.defensordelpueblo.es/informe-anual/informe-anual-2018/>
- Departamento Mercantil de Garrigues (16 de febrero de 2014). *Startups I: El pacto de socios, elemento fundamental para la organización* [Blog post], obtenido el 20/12/2019 de <http://blog.garrigues.com/startups-i-el-pacto-de-socios-elemento-fundamental-para-la-organizacion/>
- Departamento Mercantil de Garrigues (25 de febrero de 2014). *Startups II: Soluciones para la situación de bloqueo* [Blog post], obtenido el 20/12/2019 de <http://blog.garrigues.com/startups-ii-soluciones-para-la-situacion-de-bloqueo/>
- Diakanastasi, E., Karagiannaki, A., & Pramataris, K. (2018). "Entrepreneurial Team Dynamics and New Venture Creation Process: An Exploratory Study Within a Start-Up Incubator", *SAGE Open*, vol. 8, nº 2.
- Ecorys (2012). *Study on the use of Alternative Dispute Resolution for Business to Business disputes in the European Union*, obtenido el 19/10/2019 de <https://www.adrcenterfordevelopment.com/wp-content/uploads/2018/06/ADR-Final-Report-151012-1.pdf>
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). "Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance", *Journal of business venturing*, vol. 17, nº 4, págs. 365-386.

- Esteve, P., (2016). "Abogado Colaborativo: una nueva forma de resolución de conflictos", *Revista Jurídica de Catalunya*, nº 1, págs. 71-95
- Gartner, W. (1985). "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 4.
- Greiner, L. E. (1998). "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard business review*, vol. 76, nº 3, págs. 55-64.
- Henao, L. (2013). "Los pactos parasociales", *Revista de Derecho Privado*, Universidad Externado de Colombia, nº 25.
- International Academy of Collaborative Practitioners (2018). *Standards and ethics*, obtenido el 18/11/2019 en <https://www.collaborativepractice.com/sites/default/files/IACP%20Standards%20and%20Ethics%202018.pdf>
- Jehn, K. A. (1994). "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict", *International journal of conflict management*, vol. 5, nº 3, págs. 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative science quarterly*, vol. 40, nº 2, págs. 256-282.
- Jehn, K. A. (1997) "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups", *Administrative science quarterly*, vol. 42, nº 3, págs. 530-557.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. y Neale, M. A. (1999). "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups", *Administrative science quarterly*, vol. 44, nº 4, págs. 741-763.
- Jehn, K. A., y Mannix, E. A. (2001). "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of management journal*, vol. 44, nº 2, págs. 238-251.
- Jonas Block, M., (2016). "The benefits of alternate dispute resolution for international commercial and intellectual property disputes", *Rutgers Law Record The digital journal of Rutgers School of Law*, vol. 44, págs. 1 y 20.
- Kotha, R. y George, G. (2006). "Resource contribution and the distribution of equity in startups", *Academy of Management Proceedings*, nº 1, págs. D1-D6.
- Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*, Sage Publications Limited, London.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*, Madrid, Ed. Morata.
- Lefebvre, E. F. (2018). *Memento práctico Francis Lefebvre: 2018-2019. Sociedades mercantiles*, Madrid, Francis Lefebvre.
- Leffel, A., Hallam, C. y Darling, J. (2016). "Enhancement of entrepreneurial leadership: A case focusing on a model of successful conflict management skills", *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, vol. 2, nº 2, pág. 501.
- Lester, D. L., Parnell, J. A. y Carraher, S. (2003). "Organizational life cycle: A five-stage empirical scale", *International Journal of Organizational Analysis*, vol.11, nº 4.
- Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Minton, J. W. y Saunders, D. M. (1994). *Negotiation*, Burr Ridge, Illinois, Irwin.
- Lu, X. y Wang, J. (2018). "A Review of the Classification of Enterprise Life Cycle", *Modern Economy*, vol. 9, nº 7, págs. 1169-1178.
- Luque Martínez, T. (2017). *Investigación de marketing 3.0*, Madrid, Ed. Pirámide.
- McCarter, M. W., Wade-Benzoni, K. A., Kamal, D. K. F., Bang, H. M., Hyde, S. J. y Maredia, R. (2018). "Models of intragroup conflict in management: a literature review", *Journal of Economic Behavior & Organization*.
- Meier, G. (2019). V Congreso sobre contratos conscientes, organizado por la Asociación de Derecho Colaborativo de Euskadi (ADCE) el 17 y 18 de octubre, en Vitoria-Gasteiz.
- Mesquita, S. (2012). *Empresas de base tecnológico*, obtenido el 22/01/2020 de <https://slideplayer.es/slide/1050120/>

- Minniti, M. (2012). "El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones", *Economía industrial*, nº 383, págs.23-30
- Mnookin, H. (1998). "Alternative Dispute Resolution", *Harvard Law School John M. Olin Center for Law, Economics and Business*. Discussion Paper Series. Paper 232.
- Moore, C.W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Moore, C.W. (1994). *Negociación y mediación*, Centro de Investigación por la Paz Gernika Gogoratzuz.
- Mullen, B. y Copper, C. (1994). "The relation between group cohesiveness and performance: An integration", *Psychological bulletin*, vol. 115, nº 2.
- Olson, B.J., Parayitam, S. y Bao, Y. (2007). "Strategic decision making: the effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes", *Journal of Management*, vol. 33 nº 2, págs. 196-222.
- Organización de Naciones Unidas (2013). *Nota informativa sobre la resolución alternativa de conflictos*, obtenida el 25/10/2019 de https://www.un.org/spanish/waterforlife/decade/water_cooperation_2013/information_briefs.shtml
- Peña-Legazkue, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., y Montero, J. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2018-2019*, vol. 244, Ed. Universidad de Cantabria.
- Peña, I., Guerrero, M., González-Pernía, J. L., Montero, J., Zapata-Huamani, G. A., Fernández-López, S., ... y Sánchez de León, J. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Informe GEM España 2017-2018*, Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Pico, A. A., Del Rio, J., Trujillo, R. S. y Arias, C. R. (2017). "¿El emprendimiento como estrategia para el desarrollo humano y social?", *Saber, ciencia y libertad*, vol. 12, nº 1, págs. 107-123.
- Pont, M. B. y Sanz, F. M. (2015). *Manual de derecho mercantil*, Tecnos.
- Porter, T. W. y Lilly, B. S. (1996). "The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance", *International Journal of Conflict Management*, vol. 7, nº 4, págs. 361-376.
- Resnik, J., (1995). "Many Doors? Closing Doors? Alternative Dispute Resolution and Adjudication", *The Ohio state journal of dispute resolution*, vol. 10, nº 5.
- Reynolds, P.D., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., López García, P. y Chin, N. (2005). "Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003", *Small Business Economics*, vol. 24, nº 3, págs. 205-231.
- Roige, A. y Hunt, P. (13 de marzo de 2017). *¿Cómo plantear el reparto de capital de una Startup entre sus fundadores?*, obtenido el 15/01/2020 de <https://intelectium.com/plantear-reparto-capital-una-startup-fundadores/>
- Saavedra, R., Earley, C. P. y Van Dyne, L. (1993). "Complex interdependence in task-performane groups", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, págs. 61-72.
- Saieh Mena, C., (2002). "Solución de conflictos, negociación y derecho de la empresa", *Revista Chilena de Derecho*, vol. 29, nº 3, págs. 593.602.
- Sánchez, J. (2005). "Aproximación genérica al conflicto", en Coord. Sánchez, J., *Aproximación interdisciplinar al conflicto y a la negociación*, Cádiz, Universidad de Cádiz.
- Scott, M. A. (2008). "Collaborative Law: Dispute Resolution Competencies for the 'New Advocacy'", *Queensland U. Tech Law and Justice Journal*, vol. 8, págs. 213-227.
- Scott, M., y Bruce, R. (1987). "Five stages of growth in small business", *Great Britain, Long Range Planning*, vol. 20, nº 3.
- Serdar Şimşek, N., Bölten K. (2015). *General Overview as to the Distinction between Litigation and Alternative Dispute Resolution Methods*, obtenido el 10/11/2019 de <https://www.semanticscholar.org/paper/General-Overview-as-to-the-Distinction-between-and-Atty-Şimşek/9c3d223d176fe2b083890e9a97999a63c47a6b50>

- Stražišar B. (2008). Alternative Dispute Resolution. *Law. Journal of the Higher School of Economics*, págs. 214-233.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*, Barcelona, Ed. Paidós.
- Terreno, D. D., Sattler, S. A., y Pérez, J. O. (2017). "Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial," *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, vol. 12, nº 23, págs. 22-37.
- Torrecilla M., (31 de enero de 2017). *Cláusulas de un pacto de socios en una start-up, explicación sencilla de un no abogado* [Blog post], recuperado de <https://loogic.com/clausulas-de-un-pacto-de-socios-en-una-startup-explicacion-sencilla-de-un-no-abogado/>
- Valls, J., Cruz, C., Torruella, A., Juanes, E., Canessa, M., y Hormiga, E. (2012). "Causas de fracaso de los emprendedores", *Red Emprendia*, Netbiol, La Coruña, España.
- Van de Vliert, E. (1993). "Paths to constructive conflict management in organizations", en L. Munduate y M. Barón (coord.), *Gestión de Recursos Humanos y Calidad de Vida Laboral*, Madrid, Eudema, págs. 13-29.
- Varona, G., (2018). *Evaluación externa del impacto de la Asociación del Derecho Colaborativo de Euskadi (ADCE). Las posibilidades de un modelo no confrontativo de justicia*. Obtenido el 08/11/2019 de <http://www.derechocolaborativo.es/la-asociacion/>
- Vilalta, A. E. (2013). "Resolución alternativa de conflictos", en Vilalta, A. E., Guardiola, M. J. y Tamarit, J. *Resolución alternativa de conflictos y justicia restaurativa*, Barcelona, UOC.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*, Princeton University Press.

9.- AGRADECIMIENTOS

No querría dar por finalizado este trabajo sin aprovechar la oportunidad de dedicar unas palabras a quienes me han ayudado durante estos meses. Han sido muchas las horas invertidas, y también han sido muchas las personas que de una forma u otra se han involucrado para que este trabajo fuera posible.

En primer lugar, agradecerle a mi tutor, Aritza López de Guereño, la atención prestada y la manera de involucrarse en un proyecto como este. No creo que sean muchos los profesores que muestren este nivel de dedicación a proyectos como un TFG. De la misma forma, agradecer a Beñat Urrutikoetxea su ayuda en la confección del trabajo, especialmente en la investigación llevada a cabo, y su disponibilidad en todo momento para aconsejarme en momentos de dudas.

Me gustaría mencionar también a las personas que se han prestado a participar en las entrevistas de la investigación. Si no hubiese sido por su predisposición y naturalidad a la hora de tratar cuantos temas se les han planteado, los resultados nunca habrían sido los mismo.

Para finalizar, agradecer el apoyo de mi familia al completo, que no ha dejado de animarme durante estos meses, y que me ha apoyado tanto durante todos los años de estudios en la universidad.

¡Muchas gracias a todos!

10.- ANEXOS

Anexo 1:

GUIÓN DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

PRESENTACIÓN

Hola, gracias por atenderme. Antes de nada, me presento formalmente: me llamo Miguel Fernández Montaña y estoy terminando el doble grado en ADE y Derecho en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Pública Vasca. La razón de ser de esta entrevista es mi TFG, al que creo que poder llevar a cabo una pequeña investigación, exploratoria en este caso, usando herramientas como estas entrevistas le va a dar un punto diferente sobre lo que normalmente se presenta, así que te agradezco mucho que te hayas prestado a participar.

El tema en el que se centra el TFG es el de los proyectos de emprendimiento y las empresas de nueva creación, y en particular los conflictos que pueden surgir en estos entornos. De todas formas, el enfoque que se plantea en el trabajo, y por supuesto en esta entrevista, no pretende entrar a valorar detalles ni aspectos personales de estas situaciones, sino que lo que se pretende es aprender acerca de cómo en la práctica empresarial estos conflictos surgen y se gestionan. En este sentido, asegurarte que la información que tratemos aquí tendrá un uso estrictamente confidencial, y por supuesto no habría ningún problema en compartir contigo el resultado del TFG una vez esté terminado.

Antes de pasar ya a lo que es la entrevista, quería comentarte que por los criterios de calidad del TFG y en concreto de esta pequeña investigación, estoy obligado a grabar la entrevista; espero que esto no te suponga mayor inconveniente. Con todo esto dicho, si te parece vamos empezando la entrevista con unas preguntas para tomar contacto.

TOMA DE CONTACTO Y DATOS

- ¿Estás **actualmente participando** en un proyecto de creación de empresas?
 - o ¿Lo estás haciendo **en equipo, con otras personas**?
 - o ¿Está el proyecto jurídicamente **constituido**? (¿Tiene forma jurídica?) S.L, S.A, Asociación, Fundación, Cooperativa, o similar.
- ¿Has estado involucrado en **otros proyectos de creación de empresas en el pasado**?
 - o ¿Cuántos? Sobre todo, proyectos que llegaron a tener algún tipo de identidad jurídica S.L, S.A, Asociación, Fundación, Cooperativa, o similar.
 - o ¿**Cuántos siguen** en marcha?
- En tu opinión ¿Cuáles crees que son los **aspectos más importantes de cara al éxito** de un proyecto de creación de empresas?
- Háblame un poco del proyecto empresarial en el que estás ahora involucrado: En relación con las personas con las que compartes el equipo de dirección.
 - o ¿**cómo** os conocisteis?
 - o ¿consideras que tenéis **perfiles** muy diferentes a nivel **profesional**?
 - o ¿a nivel **personal**?
- ¿Hasta qué punto crees que es importante el equipo de cara al éxito del proyecto? ¿Más que la **financiación**? ¿más que sobre **diseño de producto/servicios**?

OBJETIVO 1: AMPLIAR CONOCIMIENTO SOBRE CONFLICTOS

- ¿Qué significa para ti **tener un conflicto**? Así en general

- ¿Has vivido algún conflicto en los procesos de creación de empresas en los que has estado implicado?
 - o ¿Qué tipo de conflictos eran?
 - o ¿Provenían de un problema recurrente?
 - o ¿Sucedió alguno de manera inesperada?
 - o ¿Alguno de ellos era previsible? Por vuestros perfiles:
 - profesionales
 - personales
 - o ¿A qué consecuencias dieron lugar estos conflictos?
 - o ¿Continuó el proyecto?
 - o ¿Se acabó el proyecto? ¿Cómo acabo?

- En los proyectos en los que has estado implicado, a la hora de tomar las **Decisiones empresariales**:
 - o ¿Has tenido algún conflicto en relación a los roles o tareas de cada miembro en el equipo?
 - o ¿en cuanto a las expectativas sobre la evolución del negocio (recursos invertidos)?
 - o ¿en la gestión de los órganos sociales (vetos/votaciones)?
- En los proyectos en los que has estado implicado, en relación con los **Derechos económicos**:
 - o ¿Has tenido algún conflicto en cuanto a la gestión del capital
 - Gastos
 - Reparto de beneficios
- Y en relación con los aspectos de propiedad y **Capital Social** de los proyectos de creación de empresas en los que has estado involucrado:
 - o ¿ha surgido algún conflicto en relación a la participación de cada miembro en el CS?
 - o ¿habéis establecido alguna medida en relación a posibles diluciones del capital, opciones de compra, separación de socios...?
- **Protección**: ¿habéis establecido medidas de protección en cuanto a la no competencia entre socios? ¿algún conflicto en relación a la confidencialidad? ¿a la necesidad de permanencia?
- Desde tu experiencia, ¿surgen más conflictos a raíz de alcanzar puntos de inflexión/hitos importantes en el proyecto de emprendimiento? Como, por ejemplo,
 - o lograr financiación para el proyecto
 - o llegar a un acuerdo comercial o de venta
 - o llegar a acuerdos de colaboración con otras empresas u organizaciones
- Para terminar con este apartado de preguntas ¿Has percibido diferencias entre la gestión de conflictos de base económica o personal/relacional?
 - o ¿Cuál consideras más habitual?
 - o ¿Cuál genera un mayor impacto negativo en el proyecto?
 - o ¿Cuáles os ha costado más gestionar o solucionar?

OBJETIVO 2: MECANISMOS DE SOLUCIÓN Y PREVENCIÓN

- ¿Con qué cobertura/documentación legal cuentas a día de hoy en tu proyecto emprendedor? ¿Cuáles son los documentos legales que consideras que sirven actualmente como marco de referencia para solucionar los conflictos que puedan surgir?
 - o ¿En otros proyectos de creación de empresas? ¿Habéis contado con los mismos mecanismos legales? ¿Otros?
- Si el proyecto tiene identidad jurídica entiendo que cuenta con **Estatutos Sociales**:
 - o ¿cómo se llevó cabo su redacción?
 - o ¿Contasteis con asesoramiento profesional?
 - o ¿Crees que es importante?
 - o ¿Qué contenidos recogen? ¿Lo sabes?
- Y **Pacto de Socios**:
 - o ¿Contáis o habéis contado con un pacto de socios?

- ¿cómo se lleva a cabo su **redacción**?
- ¿Contasteis con **asesoramiento profesional**?
- ¿Crees que **es importante** contar con un Pacto Socios?
- ¿Qué contenidos **habéis recogido** en los Pactos de Socios que habéis firmado?
- En relación a los conflictos que me has comentado antes:
 - En algún caso ¿**habéis utilizado abogados**/otras personas?
 - ¿Qué opinión tienes sobre **su función** en la gestión de los conflictos?
 - ¿Has llegado a ir a **juicio** en alguna ocasión por los conflictos generados con alguno de los socios?
 - ¿crees que el problema **se resolvió bien** y por completo? ¿Qué opinión te merece **la vía judicial** de resolución de conflictos?

OBJETIVO 3: PERFIL POTENCIAL DEL SERVICIO

- ¿Has recibido alguna vez **formación** sobre Resolución de Conflictos?
- ¿Has recibido **asesoría** sobre Resolución de Conflictos?
- ¿Has **pagado** por alguna de las dos anteriores?
 - ¿Por qué (no) lo hiciste?

OBJETIVO 4: CONOCIMIENTO DE RAC

- No sé si has oído hablar de **metodologías de RAC** ¿Has oído este término alguna vez (RAC)?
- **Arbitraje:**
 - ¿has oído hablar de él?
 - ¿lo has usado alguna vez?
 - ¿conoces a alguien que lo haya hecho? (explicación si no lo conoce)
 - ¿qué **opinión** te merece?
- **Mediación:**
 - ¿has oído hablar de él?
 - ¿lo has usado alguna vez?
 - ¿conoces a alguien que lo haya hecho? (explicación si no lo conoce)
 - ¿qué **opinión** te merece?
- **Derecho Colaborativo:**
 - ¿has oído hablar de él?
 - ¿lo has usado alguna vez?
 - ¿conoces a alguien que lo haya hecho? (explicación si no lo conoce)
 - ¿qué **opinión** te merece?
- Crees que **los abogados/personas que os han ayudado** en la resolución de conflictos aportaron un **enfoque** colaborativo (todos ganamos) o **confrontativo** (sólo gana una parte)?
 - ¿**Fuiste consciente** de la existencia de un enfoque concreto en los servicios legales recibidos?
 - ¿Te gustó? ¿Qué te gustó, qué no te gustó?
 - ¿Hubieseis preferido un enfoque diferente? ¿En qué aspectos?
- ¿En algún momento os habéis planteado establecer **mecanismos de prevención de conflictos**?
 - ¿Qué opinión te merece **la idea de prevenir los conflictos** entre socios?
- ¿Estarías interesado en conocer más (**formación**) y/o en utilizar (**asesoría**) sobre prevención de conflictos y/o **sobre RAC de base colaborativa**?
 - ¿Estarías dispuesto a pagar por ello?
- ¿Crees que una **aproximación menos litigiosa** hacia los conflictos en equipos promotores puede **aportar un valor añadido** a sus miembros? ¿En qué sentido?

CIERRE Y TOMA DE DATOS

- ¿Piensas que es importante contar un unos Estatutos Sociales o Pacto de Socios más trabajados?
- ¿Consideras que es importante trabajar este aspecto con profesionales colaborativos?
- ¿Te parece que una nueva perspectiva en cuanto a los conflictos tiene cabida en entornos de emprendimiento?