

Directores

Ana Martínez-Pina

Cecilio Molina Hernández

Carlos Vázquez Cobos

Los parámetros ESG en la Unión Europea para un contexto empresarial sostenible

MERCANTIL

**LOS PARÁMETROS ESG
EN LA UNIÓN EUROPEA PARA
UN CONTEXTO EMPRESARIAL
SOSTENIBLE**

CONSEJO EDITORIAL

MIGUEL ÁNGEL COLLADO YURRITA

JOAN EGEA FERNÁNDEZ

ISABEL FERNÁNDEZ TORRES

JOSÉ IGNACIO GARCÍA NINET

JAVIER LOPÉZ GARCÍA DE LA SERRANA

BELÉN NOGUERA DE LA MUELA

LUIS PRIETO SANCHÍS

FRANCISCO RAMOS MÉNDEZ

RICARDO ROBLES PLANAS

SIXTO SÁNCHEZ LORENZO

JESÚS-MARÍA SILVA SÁNCHEZ

JOAN MANUEL TRAYTER JIMÉNEZ

JUAN JOSÉ TRIGÁS RODRÍGUEZ
Director de publicaciones

LOS PARÁMETROS ESG EN LA UNIÓN EUROPEA PARA UN CONTEXTO EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Directores

Ana Martínez-Pina
Cecilio Molina Hernández
Carlos Vázquez Cobos

Autores

Carmen Alonso Ledesma

Naiara Arriola Echaniz

Josefa Brenes Cortés

Carmen Calderón Patier

Ana Belén Campuzano

José María Cobos Gómez

Irene Correas Sosa

Pablo Esteban Sánchez

María del Pilar Galeote Muñoz

Paula González Domínguez

Juan Ignacio Gorospe Oviedo

Mati de los Ángeles Hernández

Alfaro

Luis López Alonso

Antonella Maggioni

Bruno Martín Baumeister

Marta Martín Núñez

Katharina Miller

Miriam Monjas Barrena

Isabel Núñez Márquez

Reyes Palá Laguna

Paula Pérez Sánchez

José Luis Rey Pérez

Celia Vincent

Oleksandra Vlasenko



Atelier
LIBROS JURÍDICOS

Colección: Derecho mercantil

Directora:

Isabel Fernández Torres

Profesora titular de Derecho mercantil

Universidad Complutense de Madrid

La obra se elabora en el marco de los trabajos desarrollados por la Cátedra Gómez-Acebo & Pombo - ICADE sobre Sostenibilidad: Derecho y Práctica Legal, por el Grupo de Investigación «Retos y desafíos de los criterios ESG en el entorno empresarial» (ESGEMP) dentro del Programa Interuniversitario en Cultura de la legalidad (4Trust-CM. Referencia: PHS-2024/PHHUM-65) y por el proyecto de investigación “Hacia una nueva gobernanza en la UE: de la RSC a los factores ESG» (PP2024_18), financiado en la Convocatoria 2024 de Proyectos de Investigación Internos de la Universidad Pontificia Comillas.

CÁTEDRA
GÓMEZ-ACEBO & POMBO/ICADE
SOSTENIBILIDAD:
DERECHO Y PRÁCTICA LEGAL



G A _ P
Gómez-Acebo & Pombo



Reservados todos los derechos. De conformidad con lo dispuesto en los arts. 270, 271 y 272 del Código Penal vigente, podrá ser castigado con pena de multa y privación de libertad quien reprodujere, plagiare, distribuyere o comunicare públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, fijada en cualquier tipo de soporte, sin la autorización de los titulares de los correspondientes derechos de propiedad intelectual o de sus cesionarios.

Este libro ha sido sometido a un riguroso proceso de revisión por pares.

© 2025 Los autores

© 2025 Atelier

Santa Dorotea 8, 08004 Barcelona

e-mail: editorial@atelierlibros.es

www.atelierlibrosjuridicos.com

Tel.: 93 295 45 60

ISBN: 979-13-88096-21-1

Depósito legal: B 24147-2025

Diseño y composición: Addenda, Pau Claris 92, 08010 Barcelona

www.addenda.es

Impresión: Winihard

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
<i>Ana Martínez-Pina / Cecilio Molina Hernández / Carlos Vázquez Cobos</i>	

CAPÍTULO 1. EL INCIERTO FUTURO DE LA EXIGENCIA DE DILIGENCIA DEBIDA EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS	15
<i>Carmen Alonso Ledesma</i>	

SECCIÓN I

LA REPRESENTACIÓN PARITARIA Y LA PRESENCIA EQUILIBRADA DE MUJERES Y HOMBRES EN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES

CAPÍTULO 2. LA DIVERSIDAD NORMATIVA EN EUROPA: MODELOS DE PARIDAD Y TENDENCIAS REGULATORIAS	35
<i>Katharina Miller</i>	

CAPÍTULO 3. MUJERES CONSEJERAS: TODOS LOS CAMINOS LLEVAN A ROMA PERO ALGUNOS SON MEJORES	59
<i>Reyes Palá Laguna</i>	

SECCIÓN II

LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE COMO EJE FUNDAMENTAL DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

CAPÍTULO 4. LA HUELLA HÍDRICA: UNA VERTICAL IMPRESCINDIBLE EN LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y UN CAMBIO DE PARADIGMA EN EL REPORTE	83
<i>Celia Vincent / Paula González Domínguez / Antonella Maggioni Paula Pérez Sánchez</i>	

CAPÍTULO 5. LITIGACIÓN CLIMÁTICA: ESTADO DE LA CUESTIÓN, RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO ESPAÑOL	97
<i>Luis López Alonso / Oleksandra Vlasenko</i>	

CAPÍTULO 6. DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL FRENTE A LA LITIGACIÓN CLIMÁTICA.	123
<i>Isabel Núñez Márquez</i>	

CAPÍTULO 7. GREENWASHING Y PRÁCTICAS DESLEALES TRAS LA APROBACIÓN DE LA DIRECTIVA (UE) 2024/825: NUEVOS ESTÁNDARES DE PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR EN MATERIA DE INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL	131
<i>Mati de los Ángeles Hernández Alfaro</i>	

SECCIÓN III

EL ROL DE LAS EMPRESAS ANTE LA SOSTENIBILIDAD

CAPÍTULO 8. UNA REFLEXIÓN DESDE LA SOSTENIBILIDAD A LA EFICIENCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS Y A LA VIABILIDAD DE LA EMPRESA EN LA LEGISLACIÓN CONCURSAL	163
<i>Ana Belén Campuzano</i>	

CAPÍTULO 9. ESTADO ACTUAL DE LA TRANSPOSICIÓN DE LA DIRECTIVA (UE) 2022/2464 RELATIVA A LA INFORMACIÓN CORPORATIVA EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD (CSR) EN ESPAÑA Y LAS IMPLICACIONES DE LAS PROPUESTAS DEL PAQUETE ÓMNIBUS PARA LAS EMPRESAS NACIONALES. . .	189
<i>Josefa Brenes Cortés</i>	

CAPÍTULO 10. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO JURÍDICO EUROPEO DE LA SOSTENIBILIDAD	231
<i>María del Pilar Galeote Muñoz</i>	

CAPÍTULO 11. LA ARBITRABILIDAD DE CLÁUSULAS ESG	255
<i>Bruno Martin Baumeister</i>	

CAPÍTULO 12. EL DERECHO A LA DESCONEXIÓN DIGITAL: UNA OPORTUNIDAD EMPRESARIAL PARA CONTRIBUIR AL TRABAJO SOSTENIBLE.	285
<i>Miriam Monjas Barrena</i>	

SECCIÓN IV

LA FISCALIDAD MEDIOAMBIENTAL Y SU IMPACTO EN LAS POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD

CAPÍTULO 13. LA FISCALIDAD MEDIOAMBIENTAL EN LA UNIÓN EUROPEA: CONCILIANDO SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD.	313
<i>José María Cobos Gómez</i>	

CAPÍTULO 14. UN EJEMPLO TRANSVERSAL DE FISCALIDAD MEDIOAMBIENTAL Y POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD: GRAVÁMENES E INCENTIVOS AL TRANSPORTE POR CARRETERA EN EL MARCO COMUNITARIO Y NACIONAL	339
<i>Juan Ignacio Gorospe Oviedo</i>	

CAPÍTULO 15. ANÁLISIS DE LA IMPOSICIÓN MEDIOAMBIENTAL AUTONÓMICA EN ESPAÑA: PRESIÓN Y ESFUERZO FISCAL	365
<i>Carmen Calderón Patier</i>	

SECCIÓN V DERECHOS HUMANOS Y ESG

CAPÍTULO 16. DERECHOS HUMANOS Y ESG. LOS DERECHOS HUMANOS EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA	393
<i>José Luis Rey Pérez</i>	

CAPÍTULO 17. DERECHOS HUMANOS Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA	417
<i>Marta Martín Núñez</i>	

CAPÍTULO 18. DERECHOS HUMANOS Y SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA . . .	431
<i>Pablo Esteban Sánchez</i>	

CAPÍTULO 19. EL DERECHO A LA SALUD Y LOS ESG: ¿CAMINAMOS HACIA UN PARADIGMA DE ONE HEALTH?	459
<i>Naiara Arriola Echaniz</i>	

CAPÍTULO 20: SOSTENIBILIDAD SIN DOGMAS: EXCELENCIA EMPRESARIAL Y DESARROLLO	479
<i>Irene Correas Sosa</i>	

CAPÍTULO 10

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO JURÍDICO EUROPEO DE LA SOSTENIBILIDAD¹

María del Pilar Galeote Muñoz

Profesora Derecho Mercantil y Negociación

Directora Cátedra Cervelló IE

IE University-IE Law School

SUMARIO: I. SOSTENIBILIDAD EN EL ÁMBITO DE LA UNIÓN EUROPEA: LOS PARÁMETROS ESG. 1. La diligencia debida en el marco de la sostenibilidad y su situación normativa actual. II. DILIGENCIA DEBIDA Y COOPERACIÓN. 1. La negociación empresarial como vía para alcanzar la gobernanza en sostenibilidad: el conflicto empresarial y su tratamiento. 2. La cooperación empresarial desde el punto de vista de la metodología: mecanismos adecuados. *A. La negociación y la mediación mercantil como medios aglutinadores de conductas en aras a conseguir la diligencia debida. B. Los códigos de conducta como vehiculos que propician la negociación. C. Las cláusulas contractuales que favorecen el cumplimiento de los códigos de conducta.* 3. La responsabilidad en materia de diligencia debida al amparo de la Directiva CS3D. 4. Un paso más allá: la negociación como vía para dar cumplimiento al sustrato ético de la sostenibilidad y de la diligencia debida. III. CONCLUSIONES. IV. BIBLIOGRAFÍA.

I. SOSTENIBILIDAD EN EL ÁMBITO DE LA UNIÓN EUROPEA: LOS PARÁMETROS ESG

Sin duda alguna, la sostenibilidad es hoy pieza clave del ordenamiento jurídico europeo, así como en cada uno de los estados miembros debido a aquel.

1. Esta publicación se elabora en el seno del Proyecto de Investigación Proyecto I+D+i Sostenibilidad corporativa y reestructuración empresarial PID2021-125466NB-I00 (financiado por MICIU/AEI/10.13039/501100011033 y por FEDER, UE).

Sostenibilidad entendida en cuanto a los parámetros ESG, lo que nos sitúa en el triple ámbito medioambiental, social y de gobernanza corporativa. Estos últimos años son muchas las opiniones de expertos, así como la normativa al respecto, que nos ha permitido sacar conclusiones sobre qué es la «sostenibilidad» y, lo más importante, qué es lo que se pretende con ella. Si pensamos en lo que inicialmente fue la responsabilidad social corporativa², podemos enlazar estos temas con los de la ética empresarial en cuanto a actividades a llevar a cabo por las empresas que tengan un impacto en las personas con las que se relacionan las mismas y, como no, con la sociedad. Es en este ámbito en el que nace la sostenibilidad en cuanto a actividades, actuaciones, manera de relacionarse de las empresas con los diferentes *stakeholders* que deben tener en cuenta cierto impacto o repercusión en ellas y en la sociedad de la que forman parte.

Pues bien, si esto es así, parece que es clave potenciar en cualquier actividad más que nunca la cultura de la cooperación y el diálogo. Si tenemos en cuenta que los conflictos son naturales en toda relación entre humanos, llegamos a la conclusión de que las empresas son espacios donde siempre está presente el conflicto. Éste es el objetivo y la pregunta de investigación que trata de responder este trabajo: hasta qué punto una cultura empresarial basada en la cooperación y que potencie el diálogo hará más sencillo la consecución de los parámetros de ESG mencionados.

1. La diligencia debida en el marco de la sostenibilidad y su situación normativa actual

Para poder analizar lo anterior y, tras realizar una revisión de la literatura científica al respecto, acudimos a la última normativa en materia de sostenibilidad, en el ámbito europeo para poder llegar a concluir si nuestra hipótesis inicial de trabajo se ve confirmada o no.

En concreto, nos centramos en la Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo de 13 de junio de 2024 sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (en adelante, «Directiva CS3D»), teniendo en cuenta, las propuestas incluidas en el paquete Omnibus I aprobado por la Comisión europea el 26 de febrero 2025. Además, es necesario tener en cuenta,

2. CORONEL PILOSO, N., ZAMBRANO MUÑOZ, N. Y JATIVA AGUIRRE, S., «La responsabilidad empresarial social y ambiental bajo las normas ISO 26000: un enfoque hacia la sostenibilidad», *Sinergia Académica*, vol. 8, 2, 2025, pp. 268-275, y, entre otros, SARIÁN, M., BRUNA, C., ROBLES, C. Y VACA, G., «Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e Inteligencia Artificial. Una nueva frontera en las decisiones», *Región Científica*, 4 (1), 2025. Para un estudio sobre sostenibilidad y digitalización, MOLINA HERNÁNDEZ, C., «Sostenibilidad y digitalización; las dos palancas de cambio del tejido empresarial actual en España», *Revista de derecho de Sociedades*, 70, 2024; PORTELLANO DÍEZ, P., «Nessun Dorma: el verdadero ámbito de aplicación personal. De la Directiva sobre diligencia debida y sus pilares», *Revista de derecho de Sociedades*, 72, 2024.

la Directiva «Stop the clock»³, Directiva (UE) 2025/794 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de abril de 2025, por la que se modifican las Directivas (UE) 2022/2464 y (UE) 2024/1760 en lo que respecta a las fechas a partir de las cuales los Estados miembros deben aplicar determinados requisitos de presentación de información sobre sostenibilidad y de diligencia debida por parte de las empresas, que forma parte del paquete Omnibus I.

Tras la Directiva «Stop the clock», se ha postergado el plazo obligatorio para la transposición de las Directivas CSRD y CS3D. En concreto, respecto a la que nos afecta, se retrasa el plazo de transposición hasta el 26 de julio de 2028 en vez de julio de 2027. El objetivo de este aplazamiento ha sido el dar más tiempo a las empresas para que puedan cumplir lo exigido por las Directivas. No obstante lo anterior y, teniendo en cuenta el estado actual de la geopolítica mundial, habrá que ver en qué quede toda esta normativa. En lo que a este trabajo afecta, tomamos este plazo como aquel en el que entrará en vigor teniendo en cuenta que, pase lo que pase, finalmente, la propuesta que hacemos puede y debe incluirse por el tejido empresarial que mire por ser responsable en sus actuaciones con respecto a los tres parámetros ESG.

Al centrarnos en esta normativa, la primera duda que surge es saber cuál es la razón de fijarnos y analizar ésta y no otra. Creemos que el enfoque adecuado en materia de sostenibilidad debe ser aquél que mire por el impacto que tienen las actuaciones de las empresas en materia de medioambiente, gobernanza empresarial y aspectos sociales; en este sentido, apostamos por la negociación, como medio para facilitar todos esos impactos y la diligencia debida recogida en la Directiva CS3D solo se puede conseguir si se apuesta por este medio en los diferentes aspectos que veremos más adelante. De hecho, con acierto, veremos que, en la referida Directiva CS3D, se menciona la necesidad de llegar a acuerdos tanto internamente como externamente en el ámbito empresarial.

Antes de continuar con el trabajo, creemos relevante, el profundizar en el concepto de «diligencia debida». Por «diligencia debida» también entendemos la relativa a la responsabilidad de los administradores, que más adelante trataremos. A la que ahora nos referimos es a la verdadera *due diligence*, como ha puesto de manifiesto un sector doctrinal⁴, en cuanto a proceso de revisión a llevar a cabo por las sociedades de capital de acuerdo con la normativa. Por tanto, nos encontramos con el proceso de revisión que deben seguir las sociedades en materia de derechos humanos y diligencia debida y la responsabilidad que

3. Para un estudio exhaustivo de la Directiva y sus implicaciones, *vide*, por todos, PORTELLANO DÍEZ, P., *op. cit.*, BENEDETTI, C., «La Direttiva «Stop the clock». Le opportunità (da non perdere) offerte dal rinvio della Corporate Sustainability Reporting Directive. The «Stop the clock» Directive. The opportunities (not to be missed) offered by the postponement of the Corporate Sustainability Reporting Directive», *AMBIENTEDIRITTO.IT*, vol. 2, 2025, disponible en <https://iris.unive.it/handle/10278/5094127>.

4. En este sentido, destaca RECALDE CASTELLS, A., «La propuesta de directiva sobre diligencia debida (due diligence) de las empresas en materia de sostenibilidad y el deber de diligencia de los administradores», en COHEN BENCHETRIT, A., (dir.), MUÑOZ PAREDES, A., (dir.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, 2023, pp. 168-172.

tienen los administradores de cumplir su deber de diligencia en el ejercicio de su cargo. Dos «diligencias debidas» en el seno de las sociedades de capital, que aluden a obligaciones diferentes pero que se van a complementar, como veremos más adelante.

II. DILIGENCIA DEBIDA Y COOPERACIÓN

1. La negociación empresarial como vía para alcanzar la gobernanza en sostenibilidad: el conflicto empresarial y su tratamiento

Con carácter general, podemos afirmar que la cultura de la cooperación y el diálogo sin más entre humanos no se puede dar por descontado, esto es, no se puede suponer. El conflicto es algo natural entre personas⁵ y eso tiene muchas consecuencias pero, de las más importantes, es la afectación o la destrucción de la relación entre aquellos entre los que se ha producido⁶.

En la vida normal, no corporativa o empresarial, esto puede ser más o menos importante pero, en la vida empresarial, profesional, donde, tanto en el ámbito interno como externo, las relaciones son la clave, es algo que hay que tratar, estudiar y, sobre todo, manejar. Es un error considerar el conflicto como algo que tiene que evitarse sin más para que no produzca consecuencias negativas; no es así. Es imposible una convivencia entre humanos donde el conflicto no se produzca. Lo importante es que hay que conocerlo y tratar de establecer los mecanismos adecuados para prevenirlos y, en su caso, gestionarlos y, sobre todo, para tratar de potenciar lo positivo que puedan tener y aminorar lo negativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el propio concepto de «sostenibilidad» parte de la consideración de una empresa que tiene en cuenta los efectos producidos por sus actuaciones tanto en el medioambiente, como en su gobernanza como en la comunidad en la que convive; si esto es así, parece que la cultura de la cooperación y del diálogo, de la negociación, puede favorecer todo aquello en cuanto que, tanto la responsabilidad social corporativa como la sostenibilidad, siempre

5. Una aproximación sobre el conflicto, su existencia natural en todos los aspectos de la sociedad y cómo el Derecho trata de resolverlos, lo vemos en BOBBIO, N., *Teoría general del derecho*, Olejnik, 2017.

6. Un estudio actual del conflicto que ya indica la importancia de la comunicación y la creatividad para conseguir el consenso se obtiene en BAPTISTA FERREIRA, G. Y PINTO DE OLIVEIRA, P., «Dewey: comunicación y democracia. Repensando las estrategias comunicativas y los nuevos conflictos sociales», *European Journal of Pragmatism and American Philosophy*, 2025, y SILVA GARCÍA, G., «Las teorías del conflicto y fenomenológica en el análisis sociojurídico del derecho», *Acta Sociológica*, (79), 85-108, 2019; incluso JIMÉNEZ RODRÍGUEZ, L. A. Y GAMBOA SUÁREZ, R., «Gestión del post-conflicto como estrategia de la responsabilidad social en las empresas», *FACE: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 17(1), 2017, pp. 35-43.

miran a un largo plazo; han pasado ya los momentos en los que las empresas solo se ocupaban del corto plazo⁷.

Obviamente, en esas relaciones y afecciones que tiene en cuenta la sostenibilidad, aparecen los conflictos; por tanto, es necesario tratar de comprender bien la fenomenología de los conflictos empresariales y confirmar, en primer lugar, si la negociación tiene los efectos positivos que hemos destacado. Si es así, habremos conseguido tener un elemento que permita alcanzar comportamientos sostenibles: la diligencia debida que veíamos anteriormente y que será objeto de nuestra investigación.

Pasamos por tanto a analizar el conflicto empresarial y todo lo que tiene que ver con él.

Respecto al conflicto empresarial son muchas las definiciones que se han dado del mismo; no obstante, dado el objeto de nuestro estudio, consideramos como una de las más ejemplificativa la que considera que el conflicto organizacional es un proceso en el que una parte percibe que sus intereses están siendo o pueden ser obstaculizados por otra parte dentro del mismo entorno laboral⁸.

Lo que podemos extraer de la anterior definición que sirve para conflictos internos y, en general, de todas ellas es que, en todo conflicto, existe una confrontación de posturas que es necesario resolver para que puedan continuar en su relación las partes afectadas por el mismo. Si tenemos en cuenta que, además, en todo conflicto, existen diferencias y que éstas siempre van a existir entre humanos, las corporaciones empresariales que están formadas por humanos se ven envueltas continuamente en conflictos empresariales de toda índole.

Ante esta situación, nos adentramos en el análisis de los medios más adecuados y oportunos de gestión o resolución de conflictos: desde los juzgados y tribunales hasta los llamados MASC o Medios Adecuados de Solución de Controversias⁹, en español, y ADR o *Alternative Dispute Resolution*, en inglés que son la negociación, la mediación y el arbitraje.

En primer lugar, tenemos que tener en cuenta que el conflicto tiene una serie de momentos desde que se gesta hasta que explota y se hace evidente ante los demás. No cualquier mecanismo o método es adecuado en cualquier fase del conflicto. En este sentido, en las fases en las que se gesta el conflicto, siempre que se pueda identificar, cabe que las partes apliquen la negociación o incluso la mediación; cuando el conflicto explota entre las partes y la relación resulta afectada cabe no hacer nada; en estos casos es necesario esperar, que pase ese momento y, luego, si nos interesa restaurar la relación, puede ser conveniente tratar

7. Este enfoque de la sostenibilidad empresarial en el largo plazo y no en el corto plazo, ya fue puesto de manifiesto en WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED), *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press, 1987.

8. FOLGER, J. P., POOL, M. S. Y STUTMAN, R. K., *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*, Routledge, 2018.

9. Sobre la actualidad de los MASC y su relación con la inteligencia artificial, *vide*, GALEOTE MUÑOZ, P., «Actualidad de los MASC en el ordenamiento jurídico español: el caso especial de la mediación y su coexistencia con la inteligencia artificial», *Revista Crítica de Derecho Inmobiliario*, n° 809, 2025.

de negociar, mediar o bien ya llevarlo a arbitraje o, incluso, a juzgados y tribunales. Y es éste el punto que es necesario proteger: la relación entre las partes.

En la mayoría de las ocasiones, en un conflicto empresarial, tanto interno como externo, se tiende a proteger, restaurar o mejorar la relación entre las partes y es por eso por lo que la gestión del conflicto debe estudiarse con cuidado, en el sentido de elegir el medio adecuado en función e la tipología del mismo y la fase en la que se está.

No obstante lo anterior, también se pueden resolver los conflictos ante los tribunales pero, si lo que perseguimos es mantener la relación entre las partes, parece que el medio elegido no es el adecuado; ésa es la razón por la que dejamos aparte de este estudio a los juzgados y tribunales como medios para solucionar los conflictos de manera idónea.

Si bien mucho podemos decir sobre tipología del conflicto y sus diferentes variedades, debido al objeto de este estudio, en el ámbito empresarial consideramos adecuada la clasificación de los conflictos en internos y externos¹⁰. Son conflictos internos aquellos que se producen en el seno de la organización, entre su personal que es el que lo habrá producido. Son conflictos muy complejos de gestionar puesto que son la personas con las que convivimos las que están afectadas, por lo que una mala gestión de los mismos puede dar al traste con la relación entre ellas y con la relación con la empresa, esto es con el ambiente empresarial tan importante¹¹. Por otra parte, son conflictos externos aquellos que se producen con clientes, proveedores o cualquier ajeno a la sociedad.

No obstante lo anterior, han sido muchas las clasificaciones de los conflictos que se han venido dando por la doctrina. Así, encontramos clasificaciones como las siguientes: (i) conflictos de datos, de estructura, de relaciones¹²; conflictos de intereses, de derechos y de poder¹³; conflictos sociales vs. jurídicos, latentes vs. manifiestos etc., y otras muchas más.

Dada la naturaleza de nuestro estudio, proponemos la clasificación mencionada más arriba entre conflictos internos y conflictos externos, si bien, como ha quedado expuesto, podemos manejar otras. Lo que no cabe duda es que en los conflictos empresariales, siempre y cuando sea sobre materias disponibles entre las partes, las consecuencias de la resolución del mismo impone que sean fórmulas cooperativas las elegidas para solucionarlos; en concreto la negociación y la mediación, como veremos a continuación.

10. En este sentido, ya se pronunció RAHIM, M. A., *Managing Conflict in Organizations*, Transaction Publishers, 2023; igualmente clasifica los conflictos organizacionales en internos y externos FOLGER, J. P., POOL, M. S. Y STUTMAN, R. K., *op.cit.*

11. FUENTES, M., *Mediación en la solución de conflictos*, Editorial Planeta, 2001.

12. MOORE, C. W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, 4.ª ed., 2014.

13. URY, W. L., BRETT, J. M. Y GOLDBERG, S. B., *Three Approaches to Resolving Disputes: Interests, Rights, and Power*, PON Books, 1993.

2. La cooperación empresarial desde el punto de vista de la metodología: mecanismos adecuados

Para poder seguir adelante es necesario, por tanto, establecer los cauces para que fluya adecuadamente esa cooperación empresarial, a través de un diálogo que posibilite las relaciones y aminore los efectos perniciosos que los conflictos que amenazan y lastran las mismas pudieran tener.

Antes de centrarnos en ordenamientos jurídicos concretos, señalamos que debemos fijarnos tanto en las relaciones internas en la empresa, entre empleados, accionistas, miembros del órgano de administración, unos y otros etc., así como en las relaciones externas de la empresa con otras empresas, proveedores, clientes, organismos públicos, determinados stakeholders etc.

Creemos que, a nivel interno, la empresa debe tener establecidas determinadas estructuras que faciliten la convivencia, pero, sobre todo, deberá tener previstos determinados cauces para el caso de que un problema o conflicto a nivel interno se genere: códigos de conducta internos, medidas a seguir en determinadas ocasiones etc., facilitarán que sea promovida una cultura empresarial en la que la cooperación y el diálogo sean los protagonistas.

A nivel externo, esa cultura interna se reflejará, pero aquí sí que las empresas deberán establecer en sus diferentes contratos y acuerdos con otras con las que se relacionen qué se hace en caso de que surja determinada discrepancia o conflicto. Llegamos, por tanto, al punto de la verdadera materialización de la cultura de cooperación en las relaciones empresariales.

En primer lugar, en el ámbito interno, nos vamos a centrar en los códigos de conducta establecidos y, a nivel externo, en las cláusulas contractuales sobre solución de conflictos: estos serán los cauces que marquen la cultura de la actuación de la empresa y su manera más adversarial o no de solución de conflictos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es aquí cuando podemos concluir que, tanto a nivel interno como a nivel externo, aparece la necesidad de enfocar la negociación como un verdadero método que debe aprenderse y conocerse; que posibilite que se solucione el problema-conflicto en cuestión pero, sobre todo, que la relación a largo plazo continúe. Con todo ello habremos contribuido a hacer que la sostenibilidad, la diligencia debida, esté en el verdadero ADN de la empresa del siglo XXI. Ahora bien, no solo la negociación, también debemos conocer lo que puede aportar en este sentido la mediación, las diferencias con la negociación, así como su relación. Finalmente, también nos encontramos con el arbitraje si bien por determinadas semejanzas con la justicia impartida por jueces y tribunales, lo consideraremos, pero como un tercer escalón en esta pretendida sostenibilidad empresarial.

Todo lo anterior tiene su reflejo en el ámbito de la Unión Europea entre otras, en la Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo de 13 de junio de 2024 sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CS3D). En la propia Directiva se establece que *la misma tiene por objeto garantizar que las empresas que operan en el mercado interior contribuyan al desarrollo sostenible y a la transición hacia la sostenibilidad de las economías y*

las sociedades mediante la detección y, cuando sea necesario, priorización, prevención, mitigación, eliminación, minimización y reparación de los efectos adversos reales o potenciales para los derechos humanos y el medio ambiente relacionados con las propias operaciones de las empresas, las operaciones de sus filiales y sus socios comerciales en las cadenas de actividades de las empresas, así como garantizando que los afectados por el incumplimiento de este deber tengan acceso a la justicia y a vías de recurso (considerando 16). Además en el considerando 20 se establece que el proceso de diligencia debida establecido en la presente Directiva debe comprender las seis etapas definidas en la Guía para una Conducta Empresarial Responsable y que son: (1) integrar la diligencia debida en las políticas y sistemas de gestión; (2) detectar y evaluar los efectos adversos en los derechos humanos y el medio ambiente; (3) prevenir, interrumpir o minimizar los efectos adversos reales y potenciales en los derechos humanos y el medio ambiente; (4) supervisar y evaluar la eficacia de las medidas; (5) comunicar, y (6) reparar. Además de lo anterior, se fija la necesidad de que las empresas formulen un enfoque a largo plazo así como un código de conducta en el que se materialice aquel (artículo 7.b).

Teniendo en cuenta lo anterior, se justifica la necesidad de abordar la importancia de una cultura de cooperación empresarial y diálogo en las empresas en aras a que sean sostenibles y den cumplimiento a la normativa europea, en concreto en materia de diligencia debida. No se trata ya de un enfoque genérico, como podía ser entendido hasta la entrada en vigor de esta Directiva y que ha sido expuesto más arriba, si no de un enfoque concreto, en el ámbito de los comportamientos sostenibles de las empresas, de la diligencia debida. Y es esta justificación la que nos lleva a tener que estudiar los mecanismos idóneos para promoverla: es aquí donde aparece la negociación y la mediación con toda su fuerza; pero no negociación y mediación sin más y sí negociación y mediación metódica o llevada a cabo con un método profesional que debe promoverse desde las propias empresas.

De nada sirve que se invite a trabajadores y stakeholders sin más a que negocien y sean «cooperativos» si no se les expone cómo puede conseguirse eso de una manera adecuada y orientada a unos fines de sostenibilidad. Una cultura más adversarial o tradicional, consistente en el sometimiento de este tipo de problemas, propios de la instauración de la diligencia debida en las empresas, a juzgados y tribunales daría al traste con los objetivos y conceptos propios de diligencia debida y de sostenibilidad.

A. La negociación y la mediación mercantil como medios aglutinadores de conductas en aras a conseguir la diligencia debida

Llegados a este punto, nos centramos en la negociación como medio adecuado para conseguir que las relaciones fluyan en las empresas pero, sobre todo, como palanca gestora de los conflictos que surjan. Mucho se ha escrito y expuesto sobre negociación, nos vamos a centrar en la importancia de una metodología que asegure resultados óptimos.

En primer lugar, debemos considerar que la habilidad o la competencia negociación de los humanos no debemos presuponerla. El hecho de tener buen carácter o actitud no quiere decir que negociemos de manera eficiente, que es lo que queremos conseguir aquí. Desde finales de los años 70 existe una metodología de negociación¹⁴ que ha estudiado cómo los humanos debemos negociar y que se ha ido enriqueciendo con el paso del tiempo.

A grandes rasgos, nuestra opinión sobre la metodología de negociación consiste en considerar que el método de negociación debe aprenderse, no es algo innato que a unos se les da mejor que a otros. El método requiere entrenamiento y al más alto nivel. Desde luego, la experiencia que uno tiene negociando hace que se vaya mejorando la técnica, pero la eficiencia en el proceso será mucho mayor cuánto más se conozca la técnica y más se haya entrenado en ella.

En nuestra opinión, el método, en la actualidad, pasa por una planificación de la estrategia de la negociación que se va a llevar a cabo, que es la parte más objetiva, y, además por una planificación de las competencias comunicativas que se van a utilizar, que es la parte más subjetiva de todas¹⁵. Se trata de que la metodología cubra no solo la técnica sino también a los humanos que intervienen en la negociación. De hecho, con la irrupción de la inteligencia artificial hoy día, la parte del diseño de la estrategia va a ser cada vez más sencilla con la ayuda de plataformas pero, en lo que nadie nos va a poder sustituir a los humanos profesionales, es en el ejercicio de las competencias comunicativas para conseguir que el otro acepte el acuerdo y yo también.

Respecto al diseño de la estrategia al caso, se trata de establecer los pasos a seguir en cada una de las fases por las que van a transitar los seres humanos en el intento de solucionar un conflicto, en su caso, o bien cuando se trate de establecer determinadas reglas de convivencia. En cuanto a la planificación estratégica, siguiendo la metodología tradicional de Harvard¹⁶, las partes que negocian deberán identificar los intereses en juego, detrás de las posiciones de cada uno. Los intereses son las motivaciones, las necesidades que están más allá de las peticiones o reclamaciones concretas de cada parte. Igualmente, deberán identificar los objetivos de cada una de ellas, así como los criterios que legitimen cada una de las propuestas u opciones. Finalmente, las partes deberán valorar cuál es la alternativa mejor a llegar a un acuerdo con la otra parte (el llamado *BATNA* —*Best Alternative To a Negotiated Agreement*—). Todos estos elementos requieren un conocimiento profundo de cada uno de ellos y de la manera en que deben utilizarse en cada una de las fases de negociación. Por eso, como se expone más adelante, destacamos la importancia de la formación en metodología de negocia-

14. El origen de la metodología de negociación se encuentra en la Universidad de Harvard, a finales de los años 70, por un grupo de profesores entre los que destacaban Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, entre otros. Los tres fueron los autores del primer manual de negociación que fue el *Getting to yes*, hoy ya un clásico pero que fue pionero en la metodología.

15. De los diferentes métodos de negociación, destaca entre todos, el método de Harvard que fue expuesto por primera vez por FISHER, R., URY, W. Y PATTON, B., *Getting to Yes*, Penguin Books, 1997.

16. Vide FISHER, R., WILLIAM, U., Y PATTON, B., *op. cit.*

ción de determinadas personas dentro de la sociedad. No solo sirven los procesos, sino también las personas que vigilan porque se cumplan y los impulsan.

Más complejo resulta el tratamiento de las competencias comunicativas puesto que van a comprender lo relativo al lenguaje, lo relacionado con la asertividad y la empatía y, finalmente, respecto al control emocional. Esto es lo verdaderamente complejo de conseguir a la hora de preparar una negociación. Exigir esto a todo el que esté dentro de la sociedad o bien se relacione con él en la cadena de actividades es ilusorio. Por eso vamos a abogar por canales y personas que sean las encargadas de gestionar todos estos potenciales conflictos, como acabamos de mencionar.

Antes de delimitar lo anterior, es necesario destacar qué ventajas tienen la negociación empresarial frente a otros medios de resolución de conflictos, en concreto, los juzgados y tribunales y que nos hacen decantarnos por ella. Son las siguientes las más importantes, entre otras:

- (a) Menor afectación a las relaciones entre los implicados ya que, al resolver los conflictos entre ellos, la relación queda reforzada; enorme ventaja tanto para conflictos y relaciones internas como externas¹⁷.
- (b) La importancia de la confidencialidad¹⁸ que suele acordarse en las negociaciones empresariales donde existe un conflicto, algo que no ocurre en los Tribunales.
- (c) Independencia de las partes,¹⁹ ya que ellas pueden disponer del proceso libremente.
- (d) Rapidez en encontrar una solución y poder implementarla. Quizá sea ésta la gran ventaja que en la actualidad se destacan de los MASC y, en concreto, de la negociación y de la mediación²⁰.

Antes de pasar a analizar cómo implementar la negociación en materia de diligencia debida en las sociedades de capital en aplicación de la Directiva CS3D, analizamos el papel que también puede jugar la mediación a la hora de resolver los conflictos empresariales.

La mediación empresarial se diferencia de la negociación en que va a existir un tercero o varios (co-mediadores) que ayudan a las partes para que ellas, y solo ellas, puedan llegar a un acuerdo sobre sus diferencias. Mientras que en la negociación no hay terceros que ayuden a las partes, en la mediación aparecen como necesario. No obstante, el mediador nunca propone una solución (sería el caso ya de la conciliación); simplemente ayuda a las partes. Esa ayuda la puede pres-

17. Si bien la importancia de las relaciones es algo clave en la metodología Harvard, se ve claramente en URY, W., *Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*, Bantam Books, 1993.

18. En este sentido, GOLDBERG, S. B., SANDER, F., E. A., ROGERS, N. H. Y COLE, S. R., *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and Other Processes*, Aspen Publishers, 6.ª ed., 2012.

19. Sobre la autonomía e independencia de las partes ante los MASC, MOORE, C. W., *op. cit.*, p. 4 y ss.

20. Entre otros y, en relación con la justicia colaborativa, MENKEL-MEADOW, C., «Chronicling the Complexification of Negotiation Theory and Practice», *Negotiation Journal*, 20 (3), 2009, pp. 415-429.

tar porque es una persona que además de saber del tema en cuestión, conoce la metodología de negociación y debe ser competente, y no solo hábil, en competencias comunicativas²¹.

Sobre las ventajas de la mediación frente al proceso judicial, éstas coinciden prácticamente con las analizadas anteriormente para la negociación y son²²:

- a) Menor afectación de las relaciones entre los implicados, si bien existe una clara diferencia con la negociación como es el hecho de que a la mediación se acude normalmente cuando el conflicto ya ha estallado entre las partes, ha pasado un tiempo prudencial y se considera conveniente que intervenga un tercero que propone soluciones pero a la vez que contribuye a la restauración de la relación.
- b) La importancia de la confidencialidad que, a diferencia de la negociación donde las partes la suelen acordar porque son ellas las que dirigen el proceso, no es necesario en la mediación ya que un principio informador de la misma es la confidencialidad.
- c) Independencia de las partes, ya que, en el caso de la mediación, otro de los principios informadores de la misma es la autonomía de las partes.
- d) Rapidez en encontrar una solución y poder implementarla si bien, en el caso español y, dependiendo del tipo de mediación de que se trate y el procedimiento, en su caso, al que se hayan sometido las partes, puede ser un poco más largo que la negociación.

Si analizamos las ventajas de la negociación y la mediación frente al proceso judicial, parece que merece la pena que apostemos por los primeros.

Ahora bien, avanzado anteriormente, una vez realizado este análisis, conviene tener en cuenta las fases²³ por las que atraviesa un conflicto desde que está latente, pero no se ha manifestado, hasta que estalla y se resuelve, y reflexionar sobre cuándo merece la pena aportar por un medio u otro.

Son tres las fases por las que atraviesa un conflicto: latente, manifiesta, explosión y aplacamiento. La fase latente es aquella en la que existen indicios de que puede estar ocasionándose algo, pero el conflicto está lejos de estallar. La fase manifiesta es aquella donde es evidente ante las partes y antes posibles observadores, que las partes tienen un problema. La fase de explosión es aquella

21. Sobre mediación civil y mercantil, entre otros, BLANCO CARRASCO, M., *Mediación y resolución de conflictos. Una visión jurídica desde el Derecho privado*, Reus, 2009; ÁLVAREZ TORRES, M., GIL VALLEJO, B. Y MORCILLO JIMÉNEZ, J. J., *Mediación civil y mercantil*, Dykinson, 2013; RUIZ RISUEÑO, F. Y FERNÁNDEZ ROZAS, J. C. (Coords.), *Mediación civil y mercantil* (Vols. I-II), Tirant lo Blanch, 2023.

22. Para un estudio detallado de los principios informadores de la mediación, *vide*, por todos, CARRETERO MORALES, E., *La mediación civil y mercantil en el sistema de justicia*, Dykinson, 2016, pp. 158-189, disponible en: <https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/d3123fd2-e75e-4301-a7f1-a19940789bcd/content>.

23. Sobre las fases por las que atraviesa un conflicto, son muchas las opiniones doctrinales pero compartimos la de PRUITT, D. G. Y KIM, S. H., *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*, McGraw-Hill, 3rd ed., 2004.

en la que el conflicto ha explotado y lo que es un problema se ha convertido en algo que distancia a las partes y; finalmente, la fase de resolución es aquella en la que las partes pueden plantearse si quieren terminar o resolver el conflicto, fase a la que más arriba nos hemos referido como de aplacamiento.

Podemos establecer que, en la fase en la que se gesta el conflicto, es donde cabe la negociación entre las partes; es una fase ideal para que las partes manifiesten sus diferencias de intereses y desde metodologías que parten de ese concepto se trate de llegar a acuerdos que los satisfagan²⁴. En la fase manifiesta, tanto las partes como terceros son conocedores de que existe un conflicto entre las partes que puede explotar; en esta fase, va a ser necesario distinguir si la relación entre las partes ya ha sufrido mucho o no. En el caso de que así sea, recomendamos mediación y, para el caso de que no lo esté, a negociación puede ser la más adecuada. Si el conflicto ya ha explotado, la recomendación es no hacer nada y esperar a que pase ese primer momento de «caos», se restablezca el equilibrio entre razón y emoción y, en ese caso, acudiríamos a la negociación o a la mediación en función de si la relación no está afectada o sí lo está. Finalmente, si el caso está siendo resuelto por las partes de nuevo, ante problemas menores podrá acudirse, de nuevo a la negociación.

B. Los códigos de conducta como vehículos que propician la negociación

Teniendo en cuenta todo lo anterior, nos centramos en la Directiva CS3D que establece la necesidad de que las empresas garanticen la diligencia debida en materia de derechos humanos y medioambiente. En concreto, el artículo 7 establece lo relativo a la integración de la diligencia debida en las políticas y los sistemas de gestión de riesgos de la empresa. Así, establece en su apartado 2 que *La política de diligencia debida contemplada en el apartado 1 se elaborará previa consulta a los empleados de la empresa y sus representantes y constará de todos los elementos siguientes: a) una descripción del enfoque aplicado por la empresa —incluso a largo plazo— a la diligencia debida; b) un código de conducta en el que se describan las normas y principios que deben seguirse en toda la empresa y sus filiales, así como los socios comerciales directos o indirectos de la empresa, de conformidad con el artículo 10, apartado 2, letra b), el artículo 10, apartado 4, el artículo 11, apartado 3, letra c), o el artículo 11, apartado 5, y c) una descripción de los procesos establecidos para integrar la diligencia debida en las políticas de la empresa pertinentes y aplicar la diligencia debida, incluidas las medidas adoptadas para comprobar el cumplimiento del código de conducta contemplado en la letra b) y extender la aplicación de dicho código de conducta a los socios comerciales.*

Además, en el considerando (39) de la Directiva CS3D se establece que *la política de diligencia debida debe desarrollarse previa consulta a los empleados y representantes de la empresa y debe contener una descripción del enfoque de*

24. ÁLVAREZ TORRES, M., GIL VALLEJO, B. Y MORCILLO JIMÉNEZ, J. J., *op. cit.*

la empresa, también a largo plazo, con respecto a la diligencia debida, un código de conducta en el que se describan las normas y los principios que deben seguirse en toda la empresa y sus filiales, y, cuando sea pertinente, en los socios comerciales directos o indirectos de la empresa, así como una descripción de los procesos establecidos para integrar la diligencia debida en las políticas pertinentes y ejercer la diligencia debida, incluidas las medidas adoptadas para comprobar el cumplimiento del código de conducta y extender su aplicación a los socios comerciales. La política de diligencia debida debe garantizar una diligencia debida basada en el riesgo. El código de conducta debe aplicarse a todas las funciones y operaciones empresariales pertinentes, en particular las decisiones de contratación, empleo y compra (...)

De todo lo anterior podemos concluir que los códigos de conducta son los vehículos para conseguir la diligencia debida que marca la Directiva CS3D y, lo más importante para este estudio, que los códigos de conducta son el resultado de un riguroso ejercicio de preparación y, si interpretamos bien lo anterior, de «consulta» con los empleados y, al menos de comunicación, con socios comerciales directos e indirectos.

Teniendo en cuenta que la Directiva CS3D establece que la diligencia debida debe aplicarse en materia de derechos humanos y medio ambiente es necesario concluir que los códigos de conducta deben mirar a esas dos dimensiones y prevenir el impacto negativo o no que sus actuaciones pueden tener ahí, las de sus filiales y socios implicados en su cadena de actividades²⁵. Cuando no sea posible preverlo, o, como dice la Directiva, o los efectos no puedan ser adecuadamente mitigados o los reales no puedan ser eliminados o adecuadamente mitigados su impacto, se señala que las empresas suspendan, siempre que sea posible, las relaciones contractuales de que se trate o bien que se den por terminadas²⁶. Además, se prevé que se tenga diseñado un procedimiento de reclamación respecto al impacto negativo de sus operaciones, que se puedan evaluar la efectividad de las mismas y que se comuniquen los esfuerzos de la empresa en la materia.

Como ha sido señalado por la doctrina²⁷, llaman la atención los sujetos obligados puesto que trasciende lo que son las empresas directamente obligadas. Es de destacar que también son obligados los socios comerciales no ya directos, esto es aquellos con los que la empresa mantiene una relación directa ya sea de venta de determinados productos o de prestación de servicios o de almacenamiento,

25. Cuando hablamos de «cadena de actividades», se debe incluir: *i. Las actividades en sentido ascendente o upstream: incluyendo el diseño, extracción, fabricación, transporte, almacenamiento y suministro de bienes o servicios, tanto de socios comerciales directos como indirectos. ii. Las actividades en sentido descendente o downstream, es decir, las actividades de distribución, transporte y almacenamiento, excepto si están sujetas al control de exportación desde un Estado miembro.* VIÑALS CÁMARA, J. M., SEVILLA MARCOS, D., VARA LÓPEZ, M., MACHADO SÁNCHEZ, J. Y MORALES CANO, A., «Directiva UE sobre Debida Diligencia», *Madrid: Club de Exportadores e Inversores Españoles*, 2024, disponible en: https://clubexportadores.org/wp-content/uploads/2024/07/Nota-Tecnica_DIRECTIVA-UE-SOBRE-DEBIDA-DILIGENCIA-Jose-Maria-Vinals-Diego-Sevilla-Maria-Vara-Jimena-Machado-Ana-Morales.pdf

26. PORTELLANO DÍEZ, P., *op. cit.*, pp. 6-7.

27. PORTELLANO DÍEZ, P., *op. cit.*, pp. 7 y ss.

incluso, también son obligados los socios comerciales indirectos, esto es aquellos con los que los socios directos tienen relaciones comerciales²⁸.

Finalmente, de todo lo expuesto queda claro que los códigos de conducta se beneficiarían de una cultura de la negociación, instalada en la empresa, liderada por personas que trataran en todo momento que los códigos de conducta conciliaran los intereses de las partes implicadas, empezando por los trabajadores y teniendo en cuenta también los de los socios comerciales directos e indirectos. De ahí que, como vamos a ver más adelante, propongamos la existencia de un comité o similar que puede coincidir en los encargados de velar porque se cumplan los objetivos de sostenibilidad de la empresa y que deben ser expertos en todo momento en metodología de negociación.

C. Las cláusulas contractuales que favorecen el cumplimiento de los códigos de conducta

En la Directiva CS3D, encontramos también la necesidad de que, además de los códigos de conducta, la sociedad se comprometa con sus socios a conseguir esa diligencia debida. Esa relación con socios comerciales, del tipo que sea, se materializa en contratos y es ahí donde encontramos de nuevo autonomía de la voluntad de las partes y, por tanto, el marco idóneo para conseguir que los objetivos de la Directiva se cumplan vía esos contratos (artículo 7.2 de la Directiva). Será necesario que en el propio código de conducta se haga una referencia al tipo de cláusulas que deben tener los contratos con socios comerciales. Si bien estas cláusulas pueden ser de diferente tipo, en este estudio, queremos llamar la atención sobre la importancia de que se fije y sea objeto de negociación con el potencial socio comercial una necesidad de que las cláusulas de resolución de conflictos, salvo razón justificada que habrá de darse en la manera convenida, establezcan los determinados MASC (Medios Adecuados de Solución de Controversias).

Llamamos la atención de que la mayoría de los contratos serán internacionales donde las partes serán o no todos de la Unión Europea. Una cláusula de resolución de conflictos que se refiriera a juzgados y tribunales podría dar al traste con el fin de la Directiva. Tengamos en cuenta solo el tiempo que tardaría el pleito en solucionarse y la dificultad de que las partes no sean del mismo estado miembro.

Como hemos señalado anteriormente, dentro de los MASC, la negociación y la mediación tienen ventajas imposibles de alcanzar vía jurisdicción. En este sentido llamamos la atención de las ya famosas «cláusulas en cascada» o «*elevator*

28. El artículo 3.1.f de la Directiva establece lo que es un «socio comercial»: (i) una entidad con la que la empresa tenga un acuerdo comercial relacionado con las operaciones, productos o servicios de la empresa o a la que la empresa preste servicios con arreglo a la letra g) («socio comercial directo»), o ii) que no sea un socio comercial directo, pero que realice operaciones comerciales relacionadas con las operaciones, productos o servicios de la empresa («socio comercial indirecto»).

clauses»²⁹ por medio de las cuales, las partes pactan que los conflictos derivados de ese contrato se sujetarán a negociación y, si las partes no llegan a un acuerdo (se establecen determinadas condiciones que deben cumplir), se pasará a mediación.; o bien las partes pactan negociación y, si no llegan a un acuerdo siguiendo el proceso establecido, se pasa a arbitraje etc; es aquí donde se tiene muy en cuenta la relación entre las partes y la repercusión que lo realizado con socios comerciales tiene en un futuro y en su marca corporativa. Creemos que, desde los códigos de conducta, se pueden establecer modelos de contratos con socios comerciales que incluyan cláusulas preferentes de resolución de conflictos como las vistas más arriba.

Además de estas cláusulas que creemos muy relevantes pero que no se mencionan como tales en la Directiva CS3D, aparecen las llamadas «garantías contractuales» que, en determinados supuestos, se deben exigir a los socios comerciales tanto directos como indirectos. En este sentido, el considerando 46 establece que *Las empresas deben tratar de recabar de los socios comerciales directos garantías contractuales que avalen su cumplimiento del código de conducta y, en caso necesario, del plan de acción preventiva, para lo que habrán de obtener a su vez las correspondientes garantías contractuales por parte de sus socios, en la medida en que las actividades de estos formen parte de las cadenas de actividades de las empresas. Las garantías contractuales deben estar concebidas para garantizar que la empresa y los socios comerciales compartan adecuadamente las responsabilidades. Las garantías contractuales deben ir acompañadas de medidas adecuadas para comprobar su cumplimiento.* Somos de la opinión de que el efecto de estas «garantías contractuales» es más disuasorio que real y que su

29. Incluso, al hilo de las llamadas «cláusulas en cascada» o «elevator clauses», podemos mencionar algunos mecanismos que ya mezclan diferentes ADR, como la fórmula MED-ARB o combinación de mediación y arbitraje; en este sentido, podemos destacar como las más importante: *MED-ARB (single): es la cláusula más común. MED-ARB (duo): es la misma que la anterior pero en ella se nombran a un mediador y un árbitro que son diferentes e intervienen en momentos distintos. MED-ARB-OPT-OUT: en ésta, cada parte, separadamente, puede requerir la intervención de un árbitro tras haber fracasado la mediación. ARB-MED-ARB: es muy típica de la República Popular China y en ella se inicia un arbitraje pero, en determinado momento, las partes pueden seguir en mediación y, si ésta falla, continua el arbitraje. ARB-MED: esta cláusula es igual que la primera pero al revés, en el sentido de que se inicia el procedimiento de arbitraje y, en determinado momento, las partes pueden decidir cambiarse a la mediación. Co- MED-ARB: con esta cláusula se establece que se puede co-mediador por varias personas, habiendo normalmente uno de ellos que es el presidente que no participa pero si se llega a pasar a arbitraje, éste será el árbitro. MEDALOA: Cláusula muy frecuente en USA, en ella se media, pero, si las partes no llegan a un acuerdo, el mediador pasa a arbitraje y solo tiene que decidir entre la propuesta de las partes, no entra en mayor detalle. (MEDIATION AND LAST OFFER ARBITRATION). Vide, en este sentido, GALEOTE MUÑOZ, P., «Online Dispute resolution (ODR) y su evolución: digitalización e inteligencia artificial en la resolución artificial de conflictos», en MOLINA HERNÁNDEZ, C., (Dir.), *La transformación digital de las empresas*, Atelier, 2024, p. 217 y FINN, M., «Remaining of dispute resolution epicenter: is MED-ARB in Europe's future?», *Ankura*, 2021, pp. 3 y 4. Además, un sector doctrinal, con el que estamos de acuerdo considera que estas fórmulas no son mera mezcla de procedimientos y sí que es algo reglado y prefijado en el contrato, así, COBO ORDÓÑEZ, A. I., «Med-Arb, Arb-Med y Arb-Med-Arb a la luz de la legislación ecuatoriana», *USFQ Law Review*, vol. 5, n.º 1, 2018 y LALAGUNA, M., «Med-Arb, Arb-Med y variantes: una alternativa a los ADR tradicionales», CMS Albiñana & Suárez de Lezo, *CMS Law Tax Future*, Octubre 2020.*

cumplimiento o exigencia no asegura el cumplimiento de los objetivos de la Directiva, así también los considerandos 48, 54, 55, 56 y 66, y los artículos 6, 10 y 11 de la misma³⁰.

A nuestro juicio, éstas serán las cláusulas clave que deben ser negociadas con socios comerciales directos e indirectos y que aseguran el cumplimiento del código de conducta y en definitiva, de los objetivos de diligencia debida en materia de derechos humanos y medioambiente.

3. La responsabilidad en materia de diligencia debida al amparo de la Directiva CS3D

Analizado lo anterior, cabe preguntarnos, en el caso de que la Directiva CS3D entre algún día en vigor, quién sería responsable por un incumplimiento de las obligaciones de la directiva y cómo sería esa responsabilidad.

Para llegar a una conclusión al respecto, partimos de la consideración de que la diligencia debida a la que nos estamos refiriendo se enmarca en el ámbito general de la sostenibilidad empresarial; luego un buen punto de partida puede ser analizarlo desde ahí.

Somos de la opinión, con la mayoría de la doctrina, de que la evolución clara del marco concreto de la responsabilidad social corporativa hacia la sostenibilidad tuvo su reflejo en la reforma del régimen de responsabilidad de los administradores que introdujo la Ley 5/2021, de 12 de abril, por la que se modifica el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y otras normas financieras, en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas. En concreto, cuando regula la diligencia debida de los administradores e introduce, por primera vez, la subordinación del interés particular al interés de la empresa.

No obstante lo anterior, cuando se regula el deber de lealtad de los administradores lo refiere al interés social y no ya de la empresa. Esto dio lugar a mucho debate y somos de la opinión de la voluntariedad del legislador al referir la diligencia debida a todo lo relativo a sostenibilidad, más allá de la responsabilidad social corporativa y por ende con implicaciones en la gobernanza y en lo social³¹.

No sabemos cómo quedará definitivamente el texto de la Directiva CS3D ni cuándo será su fecha definitiva de entrada en vigor, pero sí que debemos mencionar que la responsabilidad de administradores por incumplimiento de lo esta-

30. Coincidimos con PORTELLANO DÍEZ, P., *op. cit.*, pp. 7 y ss., cuando establece que la verdadera garantía es la adhesión y el cumplimiento del código de conducta.

31. En este sentido, *vide*, por todos, MOLINA HERNÁNDEZ, C., *op. cit.*, pp. 6 y ss; también, ALONSO UREBA, A., «Derecho de sociedades y función económico social de la gran empresa («interés social» vs «interés de empresa»: una cuestión abierta)», en CHAMORRO DOMÍNGUEZ, M^a. C. Y VIERA GONZALEZ, A. J. (dirs.), *Derecho de sociedades y sostenibilidad*, La Ley, 2023, p. 53.

blecido en la misma, estaba establecido en la redacción anterior y fue eliminado. Si el texto definitivo es el que manejamos hoy, habrá que basarse en el ordenamiento nacional, como hemos expuesto, sin perjuicio de que el legislador español aproveche la ocasión para establecer o disponer algo al respecto³².

A pesar de todo lo anterior, lo que queda claro es que sea cuál sea la opinión que se tenga en relación con el interés de la empresa y su distinción en mayor o menor medida del interés social, podemos afirmar que, transpuesta, en su caso, a nuestro ordenamiento, la Directiva CS3D y, producido un incumplimiento de la misma por los sujetos obligados, las empresas, los administradores pueden terminar siendo responsables de acuerdo con la regulación actual. Un incumplimiento de la diligencia debida nos sitúa en el ámbito de un incumplimiento en materia de sostenibilidad y por tanto cabe que los administradores incurran en responsabilidad.

Es por esto por lo que consideramos que, de entrar en vigor la Directiva y dada la complejidad y multitud de temas a tratar en relación con la diligencia debida en materia de sostenibilidad de las empresas, sea conveniente que existan encargados en la empresa de velar por su cumplimiento. En este sentido, en sociedades cotizadas puede ser que, en el seno del consejo de administración, la comisión³³ que se encargue de los temas de sostenibilidad pase a ocuparse de este tema; en sociedades no cotizadas o más pequeñas que, finalmente resulten obligadas por la Directiva, puede ser conveniente la existencia de comités o responsables en materia del cumplimiento de la diligencia debida, como hemos establecido más arriba.

Igualmente, puede ser apropiado que alguien con un cargo de alta dirección o dirección sea el responsable de este tema y el punto de unión entre los órganos encargados y el personal que, día a día, negocia los contratos; estas personas deberán estar entrenadas para detectar un problema en relación con los derechos humanos, o en políticas medioambientales etc.

Es precisamente en este nivel intermedio en el que queremos llamar la atención de la importancia que tiene la conciencia de la cultura de la cooperación, el diálogo y la negociación. No se trata, como hemos dicho más arriba, de que sean las personas idóneas y sí de que sean competentes dada su formación en la materia, pero, sobre todo, por su preparación en la metodología de negociación.

32. Eso fue puesto de manifiesto por un importante sector doctrinal de nuestro país entre los que destacan ALONSO LEDESMA, C., *Estudios de Derecho de Sociedades y de Derecho Concursal. Libro en homenaje al profesor Jesús Quijano González*, Universidad de Valladolid, 2023, pp. 59-72; SÁNCHEZ CALERO, J., «Infracción de deberes y protección de la discrecionalidad empresarial en periodos de crisis», en COHEN, A. Y MUÑOZ PAREDES, A. (dirs.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, Aranzadi, 2023; CAMPINS, A., «Algunas consideraciones sobre la responsabilidad de los administradores POR gestión de riesgos de sostenibilidad. A propósito de la sentencia de 12 de mayo de 2023 del Tribunal Superior de Inglaterra y Gales», *Revista de Derecho de Sociedades*, 70, 2024, pp. 233-235.

33. Sobre la comisión de sostenibilidad, su conveniencia y las repercusiones que puede tener en la consecución de los objetivos de sostenibilidad de la empresa, *vide*, por todos, QIU, W., YANG, J., AHMAD, M. Y SUN, S., «Green or Blue? The Effect of Sustainability Committees on ESG Decoupling», *SSRN*, 2024, disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4988700.

Tendrán que velar y preparar a sus equipos en cómo se pueden captar los intereses de las partes con las que se relacionan y cómo, en la mayoría de las ocasiones, serán conciliables. Serán conocedores de los códigos de conducta que, aprobados por los administradores, habrán sabido explicar y desmenuzar en actuaciones concretas a sus equipos y tendrán a su vez personas, dentro de los equipos, encargadas de evaluar que todo se está llevando a cabo normalmente según lo indicado y, si no es así, o aparece una amenaza en materia de derechos humanos y medioambiente, que lo eleve al responsable inmediato y pueda escalar la inquietud. Se trata, por tanto, de introducir, verdaderamente, la diligencia debida en el ADN de las sociedades de capital.

Igualmente, es necesario hacer aquí una referencia a la asesoría jurídica interna o externa de la sociedad que velará por el cumplimiento de la normativa. En definitiva, se trata de integrar en la estructura de la sociedad, la cadena de responsables encargados de velar por el cumplimiento de lo establecido en la Directiva CS3D. No podemos suponer que por el hecho de tener un código de conducta delimitado y estructurado, así como modelos de contratos que han sido revisados, se está ya cumpliendo con lo que dice la normativa.

4. Un paso más allá: la negociación como vía para dar cumplimiento al sustrato ético de la sostenibilidad y de la diligencia debida

Una vez analizada la diligencia debida en materia de sostenibilidad, se dibujan dos grandes dimensiones en las que trabajar en las sociedades de capital para cumplir el mandato establecido: los códigos de conducta y las cláusulas contractuales que tratarán de asegurar el cumplimiento en materia de derechos humanos y de medioambiente. Códigos de conducta y cláusulas contractuales para las que ha quedado claro que la metodología de negociación favorece su redacción, mantenimiento, cumplimiento y resolución de conflictos.

En definitiva, si las personas involucradas en estos temas manejan esos medios, parece que la consecución de la diligencia debida está más cerca. Los juristas nos esforzamos en la elaboración, cumplimiento, garantías, etc., del derecho sustantivo, pero nos olvidamos, en la mayoría de las ocasiones, de que la autonomía de la voluntad es la clave y que la confrontación de posturas entre partes, que es innata a cualquier actividad, solo se supera y se gestiona si se manejan estos medios.

Además, más allá de lo anterior, debemos enmarcar la negociación y la cooperación dentro de lo que son las habilidades interpersonales; esto es, habilidades por las que los seres humanos conseguimos crear los efectos pretendidos. Estas habilidades requieren entrenamiento para que lleguen a convertirse en competencias de aquellos que las manejan. Si manejamos el derecho sustantivo pero somos capaces de crear los efectos pretendidos con él en aquellos con los que nos relacionamos, seremos capaces de conseguir el objetivo pretendido. Esta es la gran diferencia entre los seres humanos y la inteligencia artificial.

La inteligencia artificial es capaz de diseñar magníficos códigos de conducta con las claves que nosotros le damos e, incluso, de redactar las cláusulas contractuales adecuadas pero, lo que no es capaz de hacer ni hará nunca, es crear efectos en los otros porque para ello debe empatizar, ser asertiva y utilizar correctamente las emociones.

Ésta es la clave, diferenciarnos cada vez más de lo no humano y dar el paso a lo que nos distingue del algoritmo.

A todo lo anterior hay que añadir que, si manejamos adecuadamente esas habilidades interpersonales, el respeto al otro con el que se negocia está asegurado. Si uno es competente, negocia mirando por el otro, persiguiendo satisfacer los intereses propios, pero sobre la base de satisfacer los de las otras partes, se introduce la última variable sobre la que queremos reflexionar aquí que es: el aseguramiento de la ética empresarial³⁴.

Para ello, debemos recordar que partimos de la consideración de la sostenibilidad que, en su origen, concebíamos como responsabilidad social corporativa; responsabilidad de las empresas que fuera más allá del corto plazo y que tuviera en cuenta el sustrato ético que debe regir su actividad, en cuanto a impacto de la misma tanto en su gobernanza, como en el medioambiente y en la sociedad. Podemos asegurar que la responsabilidad social corporativa parte de la consideración de determinados principios éticos en la actividad empresarial; esto es verdaderamente lo que hace que una empresa sea sostenible hoy en el siglo XXI. No debemos confundir el cumplir con la Ley con el adoptar prácticas responsables.

La diligencia debida en materia de medioambiente y derechos humanos no es otra cosa que la aplicación práctica de la responsabilidad social corporativa, de la sostenibilidad y ello implica que se tienen en cuenta determinados principios éticos que deben cumplir las empresas en sus actividades. Si la sostenibilidad se mide en los parámetros ESG, esto es en medioambiente, gobernanza empresarial e impacto en la sociedad, observamos que lo que tienen en común estas tres dimensiones no es otra cosa que los principios éticos que ha integrado la sociedad de capital, en cuestión. Principios éticos que no «son» algo subjetivo que no podamos entender, sino que son principios que se pueden entender; que no son Derecho pero que son razonables porque podemos llegar a ellos a través de la razón. No adentramos en la ética racional en el ámbito de la sostenibilidad³⁵.

No se trata sólo de que la sostenibilidad se mida y genere beneficios para la empresa y la sociedad sino de que se entienda racionalmente el sustrato ético detrás de los sostenible. Si se entiende y se positiviza en una norma será jurídi-

34. Véase el informe que sobre tecnología, innovación y habilidades interpersonales sustenta lo anterior en el ejercicio de la abogacía, ALOISI, A., GALEOTE, P., Y HERRERA, N., «Innovation beyond technology: the crucial role of skills in driving change in the legal profession», 2025, disponible en: <https://www.ie.edu/lawahead-center/wp-content/uploads/sites/610/2025/05/INFORME-LAWAHEAD-o2025-1.pdf>

35. Sobre ética racional, *vide*, entre otros, BAÑÓN GOMIS, A., J., GUILLÉN PARRA, M., HOFFMAN, W. M. Y McNULTY, R. E., «Fundamento ético de la sostenibilidad», *Revista de Responsabilidad social de la empresa*, 2011, pp. 71-89.

camente vinculante y, si lo entendemos, pero no se positiviza en una norma será algo moralmente bueno pero no vinculante.

Asumido lo anterior, no podemos por más que abogar por una cultura de la cooperación empresarial que haga de la práctica totalidad de decisiones que impliquen diferentes partes, una negociación que aúne y concilie intereses. Por esta razón, consideramos que una habilidad interpersonal como es la negociación asegura siempre el respeto a los límites del otro que son los que hacen referencia al respeto de su libertad.

III. CONCLUSIONES

Para conseguir la tan deseada sostenibilidad en sus tres dimensiones, medioambiente, gobernanza empresarial e impacto social, la negociación desde el punto de vista metodológico puede ayudar a todos los interlocutores implicados. De ahí surge la pregunta de investigación origen de este trabajo que centramos en lo establecido en la Directiva CS3D, en lo relativo a la diligencia debida en materia de medioambiente y derechos humanos.

La cultura de la cooperación y, por tanto la negociación, es algo que no se puede suponer como medio de resolución de un conflicto; es una decisión individual adoptar ese medio o acudir a otro como puede ser un juzgado o un tribunal. El elegir una u otra forma es esencial y tiene consecuencias en la afectación en la relación que tienen las partes implicadas. Nos decantamos por formas como la negociación y la mediación que tienen como principal efecto el mantenimiento de la relación entre las partes, algo que una sentencia no consigue nunca o casi nunca.

Una empresa, una sociedad de capital, es un ecosistema de humanos que se relacionan con ella de diferentes modos: accionistas, trabajadores, *stakeholders*, grupos de interés etc.; en esas relaciones, el conflicto es algo natural que no tiene por qué ser malo. Se trata de gestionarlo adecuadamente. En ningún caso, tratamos de ignorarlo o evitarlo. Para ello, lo primero que hay que hacer es conocerlo y, en este trabajo, hemos comprobado cómo la negociación y la mediación caben en casi todas las fases de un conflicto, salvo en la fase de explosión del mismo donde no cabe hacer nada más que esperar.

Todo lo anterior lo centramos en cómo puede beneficiar la negociación en conseguir la tan ansiada diligencia debida en materia de medioambiente y de derechos humanos; la Directiva CS3D habla de códigos de conducta y cláusulas contractuales como vías para alcanzar la diligencia debida y consideramos que es la negociación desde el punto de vista metodológico la que más puede ayudar.

Se trata de una negociación metodológica que debe estar instalada en las partes implicadas y que las mismas deben querer involucrarse en esta tarea con voluntad. Consideramos que la metodología de negociación además del diseño de la estrategia, debe ocuparse del entrenamiento en competencias; en concreto, el asertividad, la empatía y el control emocional. Todo esto más el dominio de la estrategia conduce al éxito en la negociación, que implicará que ambas partes

satisfacen sus intereses, con lo que habremos asegurado a largo plazo: la relación entre las partes y la marca corporativa o empresarial.

Y es así como estudiamos los códigos de conducta en cuanto a instrumentos o vehículos cuyo diseño corresponde a un proceso de negociación entre las partes implicadas; es impulsor de negociaciones para su cumplimiento y en él mismo se dispone que en caso de conflicto en determinadas materias las partes deberán resolverlo mediante una negociación, en su caso. Los códigos de conducta deben mirar el impacto que las actividades de la empresa tienen en medioambiente y en derechos humanos tratando de asegurar la diligencia debida. La Directiva CS3D va más allá y apunta que cuando los códigos de conducta no puedan prever determinados riesgos en derechos humanos y medioambiente o no puedan mitigarlos o eliminarlos, se puedan suspender determinadas actividades de la cadena. Además, prevén determinados mecanismos de evaluación, reclamación y comunicación de los efectos producidos.

En los mismos códigos de conducta debe preverse que determinadas cláusulas deban de aparecer: son cláusulas de garantía pero también, y no las menciona la Directiva CS3D, de solución de conflictos entre las partes. De estas últimas, somos partidarios de las cláusulas que mezclan la negociación y la mediación y, al final, introducen juzgados o tribunales («cláusulas en cascada»). Carece de sentido que, cuando ocurran los conflictos, se sometan a la jurisdicción ordinaria, por un tema de eficiencia temporal pero también de muy probable afectación y posible destrucción de la relación entre las partes afectadas.

Finalmente, tratamos el tema de la responsabilidad generada por el incumplimiento de lo establecido en la Directiva CS3D. En la redacción actual, no se nombra a los administradores como posibles responsables y solo se menciona la empresa pero, de acuerdo con nuestra Ley de Sociedades de Capital, la diligencia debida, en cuanto a comportamientos relativos a la sostenibilidad se incardina en la responsabilidad general de los administradores dentro del llamado deber de diligencia y deber de lealtad. Habrá que esperar a que el legislador español trasponga esta Directiva pero si nada se añade, aplicaríamos el régimen general de responsabilidad de administradores.

Finalmente, terminamos con una llamada de atención a que no existe mejor manera de asegurar un comportamiento ético que entrenando las habilidades interpersonales como la negociación, donde el respeto al otro es lo primero. Así también estamos asegurando comportamientos éticos y, ética, es el sustrato que los parámetros ESG tienen en común en materia de sostenibilidad, en materia de diligencia debida.

IV. BIBLIOGRAFÍA

ALOISI, A., GALEOTE, P., Y HERRERA, N., «Innovation beyond technology: the crucial role of skills in driving change in the legal profession», 2025, disponible en: <https://www.ie.edu/lawahead-center/wp-content/uploads/sites/610/2025/05/INFORME-LAWAHEAD-o2025-1.pdf>

- ALONSO UREBA, A., «Derecho de sociedades y función económico social de la gran empresa («interés social» vs «interés de empresa»: una cuestión abierta)», en CHAMORRO DOMÍNGUEZ, M^a. C. y VIERA GONZALEZ, A. J. (dirs.), *Derecho de sociedades y sostenibilidad*, La Ley, Madrid, 2023.
- ALONSO LEDESMA, C., *Estudios de Derecho de Sociedades y de Derecho Concursal. Libro en homenaje al profesor Jesús Quijano González*, Universidad de Valladolid, 2023, pp. 59-72.
- ÁLVAREZ TORRES, M., GIL VALLEJO, B. Y MORCILLO JIMÉNEZ, J. J., *Mediación civil y mercantil*, Dykinson, 2013.
- BAÑÓN GOMIS, A., J., GUILLÉN PARRA, M., HOFFMAN, W. M. Y MCNULTY, R. E., «Fundamento ético de la sostenibilidad», *Revista de Responsabilidad social de la empresa*, 2011, pp. 71-89.
- BAPTISTA FERREIRA, G. Y PINTO DE OLIVEIRA, P., «Dewey: comunicación y democracia. Repensando las estrategias comunicativas y los nuevos conflictos sociales», *European Journal of Pragmatism and American Philosophy*, 2025.
- BENEDETTI, C., «La Direttiva «Stop the clock». Le opportunità (da non perdere) offerte dal rinvio della Corporate Sustainability Reporting Directive. The «Stop the clock» Directive. The opportunities (not to be missed) offered by the postponement of the Corporate Sustainability Reporting Directive», *AMBIENTEDIRITTO.IT*, vol. 2, 2025, disponible en <https://iris.unive.it/handle/10278/5094127>.
- BLANCO CARRASCO, M., *Mediación y resolución de conflictos. Una visión jurídica desde el Derecho privado*, Reus, 2009.
- BOBBIO, N., *Teoría general del derecho*, Olejnik, 2017.
- CAMPINS, A., «Algunas consideraciones sobre la responsabilidad de los administradores por gestión de riesgos de sostenibilidad. A propósito de la sentencia de 12 de mayo de 2023 del Tribunal Superior de Inglaterra y Gales», *Revista de Derecho de Sociedades*, 70, 2024.
- CARRETERO MORALES, E., *La mediación civil y mercantil en el sistema de justicia*, Dykinson, 2016, pp. 158-189, disponible en: <https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/d3123fd2-e75e-4301-a7f1-a19940789bcd/content>.
- COBO ORDÓÑEZ, A. I., «Med-Arb, Arb-Med y Arb-Med-Arb a la luz de la legislación ecuatoriana», *USFQ Law Review*, Vol. 5, n.º 1, 2018.
- CORONEL PILOSO, N., ZAMBRANO MUÑOZ, N. Y JATIVA AGUIRRE S., «La responsabilidad empresarial social y ambiental bajo las normas ISO 26000: un enfoque hacia la sostenibilidad», *Sinergia Académica*, vol. 8, 2. 2025, pp. 268-275.
- FINN, M., «Remaining de dispute resolution epicenter: is MED-ARB in Europe's future?», *Ankura*, 2021, pp. 3-4.
- FISHER, R., URY, W. Y PATTON, B., *Getting to Yes*, Penguin Books, 1997.
- FOLGER, J. P., POOL, M. S. Y STUTMAN, R. K., *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*, Routledge, 2021.
- FUENTES, M., *Mediación en la solución de conflictos*, Editorial Planeta, 2001.
- GALEOTE MUÑOZ, P., «Actualidad de los MASC en el ordenamiento jurídico español: el caso especial de la mediación y su coexistencia con la inteligencia artificial», *Revista Crítica de Derecho Inmobiliario*, n.º 809, 2025.

- «Online Dispute resolution (ODR) y su evolución: digitalización e inteligencia artificial en la resolución artificial de conflictos», en MOLINA HERNÁNDEZ, C. (dir.), *La transformación digital de las empresas*, Atelier, 2024, pp. 215-238.
- GOLDBERG, S. B., SANDER, F. E. A., ROGERS, N. H. Y COLE, S. R., *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and Other Processes*, Aspen Publishers, 6.^a ed., 2012.
- JIMÉNEZ RODRÍGUEZ, L. A. Y GAMBOA SUÁREZ, R., «Gestión del post-conflicto como estrategia de la responsabilidad social en las empresas», *FACE: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 17 (1), 2017, pp. 35-43.
- LALAGUNA, M., «Med-Arb, Arb-Med y variantes: una alternativa a los ADR tradicionales», CMS Albiñana & Suárez de Lezo, *CMS Law Tax Future*, Octubre 2020.
- MENKEL-MEADOW, C., «Chronicling the Complexification of Negotiation Theory and Practice», *Negotiation Journal*, 20 (3), 2019, pp. 415-429.
- MOLINA HERNÁNDEZ, C., «Sostenibilidad y digitalización; las dos palancas de cambio del tejido empresarial actual en España», *Revista de derecho de Sociedades*, 70, 2024.
- MOORE, C. W., *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, 4.^a ed., 2014.
- PORTELLANO DÍEZ, P., «Nessun Dorma: el verdadero ámbito de aplicación personal. De la Directiva sobre diligencia debida y sus pilares», *Revista de derecho de Sociedades*, 72, 2024.
- PRUITT, D. G. Y KIM, S. H., *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*, McGraw-Hill, 3rd ed., 2004.
- QIU, W., YANG, J., AHMAD, M. Y SUN, S., «Green or Blue? The Effect of Sustainability Committees on ESG Decoupling», *SSRN*, 2024, disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4988700.
- RAHIM, M. A., *Managing Conflict in Organizations*, Routledge, 2023.
- RECALDE CASTELLS, A., «La propuesta de directiva sobre diligencia debida (due diligence) de las empresas en materia de sostenibilidad y el deber de diligencia de los administradores», en COHEN BENCHETRIT, A., (dir.), MUÑOZ PAREDES, A., (dir.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, 2023, pp. 157-182.
- RUIZ RISUEÑO, F. Y FERNÁNDEZ ROZAS, J. C. (Coords.), *Mediación civil y mercantil* (Vols. I-II), Tirant lo Blanch, 2023.
- SÁNCHEZ CALERO, J., «Infracción de deberes y protección de la discrecionalidad empresarial en periodos de crisis», en COHEN, A. Y MUÑOZ PAREDES, A. (dirs.), *Deberes de los administradores de las sociedades de capital*, Aranzadi, 2023.
- SARIÁN, M., BRUNA, C., ROBLES, C. Y VACA, G., «Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e Inteligencia Artificial. Una nueva frontera en las decisiones», *Región Científica*, 4, (1), 2025.
- SILVA GARCÍA, G., «Las teorías del conflicto y fenomenológica en el análisis sociojurídico del derecho», *Acta Sociológica*, (79), 2019, pp. 85-108.
- URY, W., *Possible: how to survive (and thrive) in an age of conflict*, Harper Collins, 2024.

—*Getting Past No: Negotiating in Difficult Situations*, Bantam Books, 1993.

URY, W. L., BRETT, J. M. Y GOLDBERG, S. B., *Three Approaches to Resolving Disputes: Interests, Rights, and Power*, PON Books, 1993.

VIÑALS CÁMARA, J. M., SEVILLA MARCOS, D., VARA LÓPEZ, M., MACHADO SÁNCHEZ, J. Y MORALES CANO, A., «Directiva UE sobre Debida Diligencia», *Madrid: Club de Exportadores e Inversores Españoles*, 2024, disponible en: https://clubexportadores.org/wp-content/uploads/2024/07/Nota-Tecnica_DIRECTIVA-UE-SOBRE-DEBIDA-DILIGENCIA-Jose-Maria-Vinals-Diego-Sevilla-Maria-Vara-Jimena-Machado-Ana-Morales.pdf

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED), *Our Common Future*, Oxford: Oxford University Press, 1987.