

## CLIMA ORGANIZACIONAL, CULTURA DE CONFLICTO Y CONCILIACIÓN EXTRAJUDICIAL: UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO ENTRE DERECHO Y ADMINISTRACIÓN EN EL PERÚ

### ORGANIZATIONAL CLIMATE, CULTURE OF CONFLICT, AND EXTRAJUDICIAL CONCILIATION: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH BETWEEN LAW AND MANAGEMENT IN PERU

**Tipo de Publicación:** Artículo Científico

**Recibido:** 12/03/2026

**Aceptado:** 16/04/2026

**Publicado:** 19/05/2026

**Código Único AV:** e703

**Páginas:** 1(1097-1122)

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.20290633>

**Autores:**

**Patricia Atoche Pacherres**

Abogado

Maestro en Derecho Civil y Comercial

 <https://orcid.org/0000-0003-0611-8950>

**E-mail:** [C28264@utp.edu.pe](mailto:C28264@utp.edu.pe)

**Afiliación:** Universidad Tecnológica del Perú.

**País:** República del Perú

**César Augusto Atoche Pacherres**

Administrador de Empresas

Doctor en Ciencias Administrativas

 <https://orcid.org/0000-0001-7462-6813>

**E-mail:** [catochep@unp.edu.pe](mailto:catochep@unp.edu.pe)

**Afiliación:** Universidad Nacional de Piura.

**País:** República del Perú

**Jorge Hernán Atoche Pacherres**

Administrador de Empresas

Doctor en Ciencias Administrativas

 <https://orcid.org/0000-0002-3643-720x>

**E-mail:** [jatoche@unprg.edu.pe](mailto:jatoche@unprg.edu.pe)

**Afiliación:** Universidad Nacional Pedro Ruiz

Gallo. Lambayeque

**País:** República del Perú

**Miguel Ángel Atoche Pacherres**

Ingeniero Industrial

Doctor en Gestión Pública

 <https://orcid.org/0000-0001-5815-7850>

**E-mail:** [miguel.atoche@upn.pe](mailto:miguel.atoche@upn.pe)

**Afiliación:** Universidad Privada del Norte

**País:** República del Perú

#### Resumen

El artículo examina la relación entre el clima organizacional, la cultura de conflicto y la conciliación extrajudicial en el Perú, desde un enfoque interdisciplinario que integra el derecho y la administración de empresas. A partir de la Ley N.º 26872, se analiza cómo la gestión interna influye en la generación o prevención de controversias susceptibles de resolverse mediante mecanismos alternativos. Desde la perspectiva administrativa, se sostiene que un liderazgo participativo, la comunicación efectiva y una adecuada gestión del talento humano reducen la conflictividad, mientras que estructuras deficientes y estilos autoritarios fomentan una cultura reactiva que prioriza la judicialización. En el plano jurídico, se destaca la conciliación extrajudicial como vía celeré y económica para resolver disputas civiles, comerciales y empresariales, cuya eficacia depende no solo del marco normativo, sino también de factores organizacionales como la confianza y la disposición al diálogo. Finalmente, se propone que las empresas implementen políticas de prevención y gestión temprana de conflictos. Se concluye que la articulación entre Derecho y Administración permite abordar el conflicto como fenómeno organizacional estratégico, fortaleciendo la gobernanza y el acceso a una justicia más eficiente.

#### Palabras Clave

Clima organizacional, cultura de conflicto, conciliación extrajudicial, gestión empresarial estratégica.

#### Abstract

The article examines the relationship between organizational climate, conflict culture, and extrajudicial conciliation in Peru, from an interdisciplinary approach that integrates Law and Business Administration. Based on Law No. 26872, it analyzes how internal management influences the generation or prevention of disputes that may be resolved through alternative mechanisms. From an administrative perspective, it argues that participatory leadership, effective communication, and proper human talent management reduce conflict levels, whereas deficient structures and authoritarian leadership styles foster a reactive culture that prioritizes litigation. From a legal standpoint, extrajudicial conciliation is highlighted as a swift and cost-effective means of resolving civil, commercial, and business disputes, whose effectiveness depends not only on the legal framework but also on organizational factors such as trust and willingness to engage in dialogue. Finally, it proposes that companies implement conflict prevention policies and early dispute management strategies. It concludes that the articulation between Law and Administration makes it possible to address conflict as a strategic organizational phenomenon, strengthening governance and access to more efficient justice.

#### Keywords

Organizational climate, conflict culture, extrajudicial conciliation, strategic business management.

## Introducción

El ambiente organizacional constituye un elemento fundamental en la gestión actual, que compila las impresiones comunes de los integrantes de una entidad sobre sus normativas, políticas, prácticas y el entorno laboral. En la actualidad, se entiende como una esencia o “ambiente perceptible” que afecta tanto las actitudes como los comportamientos tanto individuales como grupales, abarcando la manera en que se producen, expresan y manejan los conflictos en el trabajo (Morelos Gómez, & Lora Guzmán, 2025).

## Desarrollo

### *Conceptualización actual del clima organizacional*

De acuerdo con los estudios más actuales, el clima en una organización se entiende como la forma en que los empleados ven elementos fundamentales del entorno laboral, incluyendo la comunicación, la libertad, la equidad, la involucración y los tipos de liderazgo. Estas percepciones, a su vez, actúan como antecedente clave de conductas organizacionales relacionadas con el rendimiento, el compromiso, la satisfacción y, de forma esencial para este estudio, la conflictividad interna.

Un trabajo bibliométrico de Rubio et al., (2025) se resalta que la generación de conocimiento científico acerca del clima laboral ha crecido, señalando vacíos teóricos y empíricos en la

evaluación y entendimiento de este fenómeno, particularmente en el estudio de sus conexiones con otros componentes como la satisfacción en el trabajo y el desempeño (Rubio, et al., 2025).

### *Dimensiones del clima organizacional con impacto en conflictos*

Las dimensiones clave del clima organizacional que afectan directamente la presencia de conflictos incluyen:

#### *Comunicación y toma de decisiones:*

La percepción de canales abiertos y transparentes reduce malentendidos y tensiones; estudios recientes señalan una asociación significativa entre un clima positivo de comunicación y mejores estilos de resolución de conflictos (Priyanka Augustine, 2024).

#### *Apoyo organizacional y relaciones interpersonales:*

Un clima que favorece el apoyo, el respeto y la cohesión tiende a minimizar la aparición de confrontaciones destructivas y favorece la resolución temprana de conflictos (Rezki, et al., 2024).

#### *Percepción de justicia y equidad:*

Condiciones percibidas como injustas o arbitrarias amplifican percepciones de agravio y promueven respuestas conflictivas. Aunque no siempre se aborde como variable principal en estudios recientes, es un pilar teórico dentro del análisis del clima organizacional.

Estos elementos configuran un entorno psicológico compartido que modula las reacciones ante situaciones de tensión y discrepancia y que puede predisponer a la organización hacia conductas colaborativas o confrontativas.

### ***El vínculo entre clima organizacional y la conflictividad***

El conflicto organizacional es una manifestación natural de diferencias de intereses, percepciones y metas dentro de empresas y equipos. Si bien no es necesariamente disfuncional, su intensidad y consecuencias dependen en gran medida del clima organizacional existente. En ambientes con climas positivos, el conflicto tiende a transitar hacia formas productivas o funcionales, que pueden impulsar la innovación y mejora organizacional. En contraste, en climas negativos o tóxicos, el conflicto se agrava y se convierte en un factor de deterioro de la eficacia organizacional.

Investigaciones recientes han demostrado que las estrategias de gestión del conflicto (incluido el entrenamiento en habilidades interpersonales, la mediación interna y la facilitación de procesos de diálogo) tienen efectos positivos sobre la percepción del clima, reduciendo reportes de hostilidad y mejorando las relaciones laborales. Por ejemplo, un estudio longitudinal mostró que un clima de gestión de conflictos fuerte está asociado con una menor incidencia de acoso laboral y con una mayor percepción de apoyo organizacional (Blomberg, et al., 2025).

### ***Integración de la teoría administrativa***

La literatura contemporánea destaca que el clima organizacional no es un fenómeno aislado, sino un resultado de las interacciones entre prácticas de gestión, estructuras organizativas y procesos de liderazgo que moldean las percepciones y comportamientos de los empleados. Las organizaciones que invierten en fortalecer dimensiones del clima (como la comunicación transparente, la equidad de procesos y el apoyo social) no solo promueven un ambiente de trabajo saludable, sino que también reducen significativamente la probabilidad de que las discrepancias e intereses contrapuestos se conviertan en conflictos destructivos.

En suma, el análisis teórico revela que un clima organizacional positivo actúa como un amortiguador contra la conflictividad disfuncional y crea condiciones favorables para abordar las tensiones mediante mecanismos colaborativos como la negociación, la mediación y, en el marco jurídico peruano, la conciliación extrajudicial. Esta comprensión interdisciplinaria sienta las bases para articular estrategias administrativas y soluciones jurídicas efectivas, tal como se desarrolla en capítulos posteriores de este estudio.

### ***Cultura de conflicto en el contexto organizacional peruano***

Se examina el conflicto como fenómeno social y jurídico dentro de las organizaciones. Se aborda la cultura de conflicto reactiva (orientada a

la confrontación y judicialización) frente a una cultura preventiva (orientada al diálogo y la negociación). Asimismo, se analiza el impacto de factores estructurales del sistema judicial peruano en la tendencia a judicializar controversias y cómo ello influye en la conducta empresarial.

La cultura de conflicto dentro de las organizaciones no es un fenómeno aislado, sino un componente profundamente influido por la estructura, valores y prácticas compartidas en un entorno laboral. Desde un enfoque interdisciplinario, comprender esta cultura exige articular los aportes de la administración y el derecho organizacional para identificar cómo las normas, hábitos y expectativas corporativas predisponen a las conductas conflictivas o cooperativas.

### ***Definición contemporánea de cultura de conflicto***

La cultura de conflicto se entiende como el conjunto de valores, creencias, prácticas y respuestas habituales mediante las cuales los miembros de una organización enfrentan, interpretan y resuelven discrepancias internas o externas. De acuerdo con análisis recientes en la literatura especializada, esta cultura no solo influye en la frecuencia de los conflictos, sino también en las estrategias y estilos con que estos se abordan (desde la confrontación hasta la cooperación) y en la disposición de los actores para utilizar mecanismos colaborativos como la conciliación

extrajudicial. Investigaciones contemporáneas han evidenciado que organizaciones con culturas inclusivas y colaborativas tienden a gestionar conflictos de manera constructiva, promoviendo resiliencia y bienestar organizacional, frente a aquellas con culturas rígidas o competitivas que consolidan patrones de conflicto destructivo (Herlina, 2025).

### ***Factores culturales que alimentan la conflictividad***

Los estudios académicos recientes destacan varios factores dentro de la cultura organizacional que favorecen la aparición y consolidación de patrones de conflictividad:

#### *1. Normas comunicativas y estilos de interacción*

Un estilo de comunicación cerrado, jerárquico o poco transparente está asociado con malentendidos, rumores y tensiones latentes que, con el tiempo, cristalizan en conflictos estructurales dentro de la organización. En contraste, culturas que promueven la retroalimentación abierta, el diálogo respetuoso y canales bidireccionales reducen significativamente la escalada de tensiones (Lee, 2024).

#### *2. Valores organizacionales y expectativas compartidas*

Las culturas que priorizan valores de competencia individual por sobre la cooperación tienden a polarizar intereses internos y a reforzar actitudes conflictivas entre grupos de interés. Por

ejemplo, la presión para alcanzar metas individuales sin incentivos para el trabajo en equipo se correlaciona con mayores tasas de conflictos relacionales y de rol (Tadesse & Lemi, 2024).

### 3. *Percepción de justicia y equidad*

Cuando los colaboradores perciben que las decisiones organizativas (sobre asignación de recursos, reconocimientos o cargas laborales) no se basan en criterios justos, se desarrolla un clima de desconfianza que facilita la aparición de conflictos. Cultura organizacional y percepción de justicia están estrechamente interrelacionadas y determinan si las discrepancias se abordan cooperativamente o se transforman en confrontación destructiva.

#### ***Manifestaciones de la cultura de conflicto***

Las manifestaciones de una cultura de conflicto pueden observarse en múltiples niveles:

##### *Conflictos interpersonales:*

Surgen por diferencias de estilo comunicativo, valores o expectativas entre individuos; suelen estar asociados con culturas que no priorizan habilidades sociales y resolución colaborativa.

##### *Conflictos de grupo o departamentales:*

Se generan cuando subculturas internas dentro de la organización operan con valores, normas o metas divergentes, exacerbadas por estructuras organizativas rígidas.

##### *Conflictos de rol y proceso:*

Estos responden a ambigüedades organizativas, asignación imprecisa de tareas y discrepancias en la ejecución de funciones, fenómenos que son producto de culturas con inadecuada clarificación normativa y orientación estratégica (Iddrisu, 2025).

#### ***Cultura organizacional y predisposición hacia la conciliación***

Un aspecto crucial de la cultura de conflicto es cómo predisponen a los actores organizacionales hacia mecanismos alternativos de solución de controversias, como la conciliación extrajudicial. Una organización con hábitos culturales que valoran el diálogo, la escucha activa, la empatía y el reconocimiento de intereses contrapuestos es más tendiente a utilizar y beneficiarse de prácticas conciliativas. En cambio, culturas que asocian el conflicto con confrontación, victoria o imposición fortalecen una tendencia judicializadora y reactiva.

En contextos como el peruano, donde las prácticas conciliatorias están respaldadas legalmente (por ejemplo, a través de la Ley N.º 26872), la cultura organizacional actúa como un mediador crítico entre la normativa formal y la conducta efectiva de los actores al enfrentar controversias. Esto implica no solo cumplir la ley, sino cultivar talentos humanos y prácticas internas que favorezcan su uso sistemático y eficaz.

#### ***Implicancias para la gestión y la administración de empresas***

Desde la administración, comprender la cultura de conflicto implica no solo diagnosticar la presencia de tensiones, sino transformar la cultura organizacional para convertir al conflicto en una fuente de aprendizaje, innovación y fortalecimiento corporativo. Esto exige intervenciones estructurales (como la revisión de políticas internas) y conductuales (como la capacitación en habilidades de comunicación y negociación).

### ***Marco jurídico de la conciliación extrajudicial en el Perú y su función preventiva***

Se estudia el sustento normativo de la conciliación extrajudicial, tomando como eje la Ley N.º 26872 y su reglamentación (Derecho, 2021). Se analiza su naturaleza jurídica, principios rectores (voluntariedad, confidencialidad, equidad, neutralidad) y su carácter obligatorio en determinadas materias. Se enfatiza su función no solo como mecanismo alternativo, sino como herramienta de política pública orientada a la descongestión judicial y fortalecimiento de la cultura de paz.

En el Perú, la conciliación extrajudicial no solo es un instrumento doctrinal dentro del campo de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, sino que cuenta con un andamiaje legal estructurado que le confiere carácter institucional y efectos jurídicos específicos. Esta normativa es clave para comprender tanto su aplicación práctica como su incidencia en la cultura de resolución

pacífica de controversias dentro del entorno empresarial y social.

### ***Naturaleza jurídica y principios de la conciliación extrajudicial***

Desde una perspectiva legal, la conciliación extrajudicial se define como un mecanismo alternativo de solución de conflictos mediante el cual las partes, con la asistencia de un conciliador, buscan un acuerdo consensuado sin acudir directamente al Poder Judicial o a otra instancia jurisdiccional. Esta definición está expresamente recogida en el texto de la Ley N.º 26872, que establece la conciliación extrajudicial como un medio formal para solucionar controversias y consolidar soluciones consensuadas.

La ley incorpora principios que subrayan su función preventiva y colaborativa, entre ellos:

#### ***Autonomía de la voluntad:***

Las partes deciden libremente participar y construir soluciones ajustadas a sus intereses.

#### ***Neutralidad e imparcialidad:***

El conciliador actúa como facilitador, sin imposición de decisiones.

#### ***Confidencialidad y buena fe:***

Garantizan un ambiente seguro para el diálogo y la negociación.

#### ***Economía y celeridad:***

Promueven soluciones más rápidas y económicas que la vía judicial tradicional.

Estos principios no solo configuran la esencia doctrinal de la conciliación, sino que buscan desincentivar la judicialización prematura de los conflictos, promoviendo culturalmente la búsqueda de soluciones consensuadas como práctica habitual.

### ***Conciliación extrajudicial como requisito de procedibilidad***

Una característica distintiva del sistema peruano es la incorporación de la conciliación extrajudicial como requisito de procedibilidad para determinadas acciones judiciales. Según la Ley de Conciliación, antes de iniciar un proceso judicial en materias susceptibles de conciliarse, el demandante debe intentar previamente la conciliación extrajudicial; de lo contrario, el juez podría declarar improcedente la demanda por falta de interés para obrar (García & Ocaña, 2023).

Este requisito tiene efectos jurídicos relevantes y constituye una estrategia estatal para fortalecer la cultura de la conciliación y, al mismo tiempo, reducir la congestión judicial. La literatura científica reciente confirma que dicho requisito ha mostrado eficacia operativa en contextos concretos (por ejemplo, en asuntos civiles, patrimoniales y de familia), ya que la mayoría de acuerdos conciliatorios arribados son cumplidos por las partes, lo cual valida su utilidad como mecanismo preventivo y liberador de cargas procesales (Labrín-Pimentel, et al., 2025).

### ***Amplitud de aplicación y modalidades contemporáneas***

Aunque tradicionalmente la conciliación extrajudicial se efectuaba de manera presencial en los centros de conciliación autorizados, la experiencia reciente, particularmente tras la pandemia del COVID-19, ha impulsado una evolución normativa que reconoce la posibilidad de realizar audiencias por medios electrónicos. Esta reforma, responde a la necesidad de adaptación tecnológica y demuestra cómo el ordenamiento jurídico peruano busca flexibilizar la práctica sin perder la integridad del procedimiento.

Esta perspectiva contemporánea abre nuevas posibilidades para la conciliación extrajudicial, facilita su acceso (especialmente en áreas geográficas alejadas) y contribuye a la integración de prácticas de resolución de conflictos más acordes con los desafíos del siglo XXI.

### ***Efectos jurídicos del acta de conciliación***

Uno de los aspectos de mayor impacto práctico es que el acta de conciliación que contiene un acuerdo total o parcial se convierte en un título ejecutivo, lo que permite a una de las partes exigir el cumplimiento forzoso del compromiso alcanzado ante los órganos jurisdiccionales competentes, de forma similar a una sentencia judicial.

Este efecto jurídico refuerza la efectividad de la conciliación como mecanismo de cierre de controversias, pues no solo promueve acuerdos

rápidos y menos costosos, sino que también garantiza su exigibilidad legal.

### ***Perspectivas críticas y desafíos normativos***

Pese a sus beneficios, diversos estudios recientes sostienen que la regulación de la conciliación extrajudicial como un requisito de procedibilidad puede, en algunos casos, desnaturalizar el carácter voluntario del proceso, transformando una alternativa colaborativa en una obligación procedimental. Investigadores han señalado que esta exigencia podría afectar el principio de autonomía de la voluntad que subyace a la conciliación si las partes participan más por obligación que por convicción, lo cual puede debilitar la genuina cultura del diálogo en la resolución de conflictos.

La discusión académica contemporánea apunta, por ende, a revalorar el equilibrio entre obligatoriedad y voluntariedad, de modo que el marco jurídico peruano no solo instituya la conciliación como requisito formal, sino que potencie su adopción como práctica cultural y estratégica de gestión de conflictos tanto en ámbitos civiles y familiares como en el contexto de las relaciones empresariales.

En síntesis, el marco jurídico de la conciliación extrajudicial en el Perú está sólidamente establecido y se encuentra en desarrollo dinámico. La Ley N.º 26872 no solo legitima a la

conciliación como un mecanismo alternativo de resolución de conflictos, sino que la articula con principios que buscan consolidar una cultura de paz y colaboración. Su incorporación como requisito de procedibilidad, la posibilidad de audiencias electrónicas y la ejecutividad de las actas de conciliación son expresiones concretas de un sistema jurídico que intenta modernizar la respuesta social frente a la conflictividad.

Sin embargo, los desafíos normativos y operativos (como la tensión entre voluntariedad y obligatoriedad o la necesidad de mayor difusión y capacitación) resaltan la importancia de seguir fortaleciendo este mecanismo no solo en términos legales, sino también como práctica cultural institucionalizada que favorezca una gestión eficiente y pacífica de los conflictos en todos los ámbitos de la vida social y empresarial peruana.

### ***Interrelación entre gestión empresarial y mecanismos alternativos de resolución de conflictos***

¿Ante la pregunta por qué algunas empresas sobreviven a los choques internos y otras se quiebran por problemas que “parecían menores”? La respuesta es el nexo entre gestión empresarial y resolución alternativa de conflictos (ADR - Alternative Dispute Resolution) no es un lujo académico: es una pieza estratégica de supervivencia y competitividad.

Primero, aclaremos algo que muchos directivos olvidan en reuniones y juntas interminables: la gestión empresarial no solo implica planificación y control de recursos, sino también saber navegar tensiones humanas y estructurales dentro de la organización. Cuando las tensiones brotan (entre equipos, entre directivos y colaboradores o incluso entre áreas funcionales), la manera en que se encararan define la cultura organizacional. En este contexto, los mecanismos alternativos de resolución de conflictos como la conciliación y la mediación juegan un papel fundamental.

### ***¿Qué tiene que ver esto con la empresa? Mucho más de lo que parece***

A nivel empresarial, los conflictos no deben verse solo como “problemas que hay que sofocar”. Un enfoque moderno (respaldado por estudios sobre gestión del conflicto) sostiene que las tensiones bien gestionadas pueden generar soluciones creativas y mejoras operativas (Asghar, 2024).

Entonces, aquí está el detalle:

1. La gestión empresarial eficaz incluye estrategias para abordar tensiones antes de que escalen. No es solo resolver, es anticipar y transformar.
2. Los MARCs (Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos), como la conciliación extrajudicial, entran como herramientas que evitan sanciones judiciales costosas y dañinas para la reputación corporativa.

Lo que realmente importa es que estas técnicas no están fuera del radar académico ni empresarial. Por ejemplo, García & Ocaña (2023) analizan cómo la conciliación extrajudicial en el Perú (obligatoria antes de muchos procesos judiciales) ofrece un espacio heterogéneo entre la formalidad del derecho y la flexibilidad de la gestión organizativa.

Ante una mesa de negociación ¿qué sucede cuando sobra jerarquía y falta empatía? La productividad cae, la moral también. Un mecanismo ADR bien aplicado, en cambio, promueve acuerdos sostenibles y relaciones sanas, que son vitales para mantener la cohesión interna en una empresa. ¿No es eso un objetivo clave de la gestión moderna?

Otro autor relevante es Pablo (2024), quien exploró en *Journal of Conflict Management* la efectividad de la mediación y el arbitraje como métodos alternativos, señalando que estos mecanismos no solo reducen costos, sino que también preservan las relaciones comerciales justo lo que cualquier gerente desea mantener.

Punto fijo: un conflicto resuelto amistosamente no siempre es un conflicto perdido. La literatura sobre ADR indica que solucionar tensiones vía negociación activa puede fortalecer el tejido social dentro de organizaciones y redes de negocios, lo cual (a su vez) alimenta la productividad y la innovación.

### ***Entonces..., ¿gestión empresarial y ADR son aliados o antagonistas?***

¡Aliados! No es retórica.

1. La gestión empresarial busca maximizar resultados.
2. Los mecanismos alternativos de solución de conflictos (como conciliación, mediación, arbitraje y otras variantes) reducen fricciones que entorpecen decisiones y flujos de trabajo.
3. Juntos, forman un enfoque heterogéneo donde el conflicto se *gestiona* (no se reprime) y se convierte en una fuente de aprendizaje organizativo.

No es que se perciba una idea idealista, entonces preguntemos a cualquier gerente o especialista en recursos humanos: lo que peor impacta la moral y genera rotación de personal no es el conflicto en sí, sino su mala gestión. Y ahí, justo ahí entra el valor de integrar ADR en el tejido mismo de la gestión empresarial, no como accesorio sino como estrategia operativa.

Se plantea la conciliación como parte de la estrategia organizacional. Se analiza cómo la implementación de políticas internas de prevención de conflictos, capacitación en negociación y protocolos de gestión temprana pueden reducir costos legales y riesgos reputacionales. Se desarrolla la idea de la conciliación como ventaja competitiva y como componente de la gobernanza corporativa.

Se explora cómo las prácticas de gestión empresarial modernas interactúan con los mecanismos alternativos de resolución de conflictos (MARC)s, especialmente la conciliación extrajudicial, para promover entornos organizacionales más resilientes, cooperativos y orientados a la sostenibilidad. A partir de investigaciones recientes de autores indexados, se demuestra que la eficacia de los MARCs depende no solo del marco jurídico, sino también de la integración estratégica en la gestión interna de las organizaciones.

### ***La conciliación como herramienta de gestión estratégica del conflicto***

La literatura contemporánea destaca que la resolución de conflictos ya no debe considerarse únicamente como una función reactiva o de último recurso, sino como una componente proactiva de la estrategia organizacional. Los mecanismos como la conciliación pueden contribuir a la creación de ventajas competitivas cuando están integrados con la cultura corporativa y las prácticas de gestión del talento humano. Esto implica que la conciliación, al facilitar soluciones consensuadas, no solo resuelve disputas, sino que también preserva relaciones, reduce costos y mejora la eficiencia operativa.

Este enfoque estratégico se alinea con la idea de que los conflictos, correctamente gestionados, pueden generar aprendizaje organizacional y

estimular la innovación, en lugar de convertirse en barreras a la productividad.

### ***Convergencia entre gestión de recursos humanos y conciliación***

¿Recursos Humanos (RRHH) y conciliación extrajudicial? A primera vista parecen departamentos o áreas distintos, casi como si hablasen lenguajes diferentes en la misma organización. Una mira al talento, la cultura y el bienestar; la otra, busca resolver tensiones y cerrar brechas. Empero ¿y si decimos que, en el fondo, ambos persiguen el mismo propósito? Aquí está el detalle: ambos buscan armonizar relaciones humanas para resultados sostenibles. Y no es solo retórica bonita de gestión.

La gestión de RRHH tradicional se ha centrado en cosas básicas: reclutar, evaluar desempeño, compensar. Eso todavía importa, sí, pero hoy los recursos humanos efectivos asumen un rol estratégico en la intervención de conflictos laborales y en la construcción de culturas flexibles y colaborativas. Por ejemplo, un artículo reciente sobre el rol de los profesionales de RRHH en la mediación de conflictos en el entorno laboral subraya cómo quienes trabajan en RRHH hoy actúan como mediadores internos, combinando negociación basada en intereses, inteligencia emocional y estructuras de resolución, incluso antes de considerar vías externas (Kaur, 2025).

*Ejemplo:* cuando un colaborador y un jefe chocan en expectativas, ¿quién llega primero?

RRHH. ¿Quién prepara el terreno para que esa fricción no se traduzca en una demanda o en una ruptura de relaciones? Conciliación, si está bien integrada con la gestión de personas.

¿En qué puntos convergen ambos mundos?

#### 1. Prevención y gestión proactiva del conflicto.

La gestión de RRHH ya no espera a que estalle un problema. Diseña políticas y prácticas (como canales de comunicación abiertos, entrenamiento en habilidades blandas, procesos de retroalimentación clara) para que las tensiones se identifiquen y resuelvan temprano, antes de que se conviertan en crisis. Esto se alinea directamente con el espíritu de la conciliación extrajudicial: resolver fuera de tribunales, con menores costos y mayor preservación de relaciones (Van, 2024).

#### 2. Capacitación y competencias humanas integradas.

¿Alguna vez un proceso conciliatorio fue neutral y fácil si los protagonistas no sabían cómo conversar? Exacto. RRHH está al frente de la formación continua: comunicación no violenta, negociación, escucha activa. Estas habilidades no solo alimentan un clima saludable, sino que facilitan la llegada al acuerdo conciliatorio cuando se usa este mecanismo antes de escalar un conflicto.

#### 3. Mediación interna como puente natural hacia la conciliación formal.

Los RRHH bien equipados pueden fungir como primera instancia de mediación. Si hay un punto en que no se llega a una solución dentro de la empresa, la conciliación extrajudicial (como la que regula la Ley N° 26872 en el Perú) aparece como el siguiente paso natural para canalizar un conflicto de forma pacífica y consensuada.

#### 4. Fortalecimiento del clima organizacional y cultura de paz.

La conciliación extrajudicial no solo cierra casos. Promueve cultura de paz, tal como lo demuestra la expansión y cifras exitosas de conciliaciones en Perú, donde más de 80 % (Andina, 2024) de los procedimientos culminan en acuerdos que evitan litigios largos y costosos.

Ahora imagina RRHH que incorpora esa lógica: de problemas a acuerdos, de confrontación a colaboración. Eso no solo reduce la rotación y el ausentismo, también refuerza el sentido de pertenencia y confianza interna.

Un ejemplo específico: RRHH detecta tensiones recurrentes entre equipos de proyecto; decide implementar entrenamiento en resolución de conflictos y canales de queja estructurados. Pocas semanas después, ante un choque serio entre dos líderes clave, RRHH actúa como facilitador inicial, prepara a las partes, reduce la emocionalidad y, cuando hace falta, sugiere la conciliación extrajudicial como mecanismo externo

complementario. El resultado: acuerdo eficaz, relación laboral preservada y aprendizaje organizacional. No es un cuento. Es una práctica que la literatura contemporánea (empírica y aplicada) empieza a describir precisamente como esa convergencia sinérgica entre gestión humana y resolución alternativa de disputas.

Entonces, ¿es conciliación un “tema legal” ajeno a RRHH? No. Y la razón es simple: las disputas laborales suelen nacer en el corazón de la vida organizacional, y por ende se gestionan mejor cuando la gente de RRHH y los mecanismos de conciliación trabajan como una sola corriente rumbo a la armonía productiva.

Varios estudios recientes indican que las acciones de recursos humanos (como la formación en habilidades interpersonales, la capacitación en negociación y la gestión de emociones) son claves para que los métodos alternativos de solución de conflictos funcionen de manera efectiva.

Olivera (2023) destaca que las organizaciones que invierten en formación en habilidades blandas tienden a experimentar menores tasas de conflictividad destructiva y una mayor predisposición de sus colaboradores a participar activamente en procesos conciliatorios.

Este enfoque sugiere que la conciliación no debe considerarse exclusivamente como un proceso independiente, sino como parte de una estrategia

integral de gestión de personas, capaz de fortalecer la confianza, mejorar las relaciones laborales y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.

### ***Integración de MARCs con la gobernanza corporativa***

La gobernanza corporativa suele describirse con palabras que suenan formales: transparencia, rendición de cuentas, control interno. Todo correcto. Pero seamos honestos un momento... ninguna de esas nociones funciona en la práctica si la organización no sabe gestionar sus conflictos. Porque sí, los conflictos aparecen, entre accionistas, entre directivos, entre áreas que compiten por recursos. La pregunta no es si ocurrirán, la pregunta real es: ¿cómo se resolverán?

Aquí es donde los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCs) (conciliación, mediación y arbitraje) empiezan a dialogar con la gobernanza corporativa. No como herramientas externas, sino como instrumentos internos de estabilidad institucional.

Un sistema de gobernanza corporativa pretende garantizar decisiones equilibradas entre los distintos grupos de interés: accionistas, trabajadores, clientes y sociedad. Sin embargo, cuando emergen desacuerdos (sobre estrategias empresariales, distribución de beneficios o responsabilidades de gestión) la vía judicial tradicional suele ser lenta, costosa y, sobre todo, destructiva para las relaciones organizacionales. Los MARCs, en cambio, introducen algo diferente:

espacios estructurados de diálogo que permiten preservar vínculos y continuidad organizacional.

Investigaciones recientes en gobernanza empresarial señalan precisamente esta tendencia. Por ejemplo, estudios sobre gestión de disputas corporativas publicados en revistas indexadas destacan que la inclusión de sistemas internos de mediación y conciliación en las empresas reduce los costos de litigio y mejora la confianza institucional entre los stakeholders (Roche, 2023). Lo interesante es que estos mecanismos no solo resuelven conflictos, también fortalecen la legitimidad de la toma de decisiones.

Ahora bien, ¿Qué implica realmente integrar los MARCs dentro de la gobernanza corporativa? No se trata simplemente de incluir una cláusula arbitral en los contratos o de acudir ocasionalmente a conciliación cuando el problema ya explotó. La integración real supone incorporar la gestión del conflicto dentro de la arquitectura institucional de la empresa.

En términos prácticos, esto se refleja en tres niveles:

#### *Primero, en las políticas corporativas*

Las organizaciones modernas están comenzando a establecer protocolos internos de resolución temprana de conflictos, lo que algunos autores denominan conflict management systems. Según investigaciones recientes en gestión organizacional, estos sistemas permiten canalizar

disputas internas antes de que escalen a litigios, favoreciendo soluciones consensuadas y rápidas (Roche, 2023).

### *Segundo, en la cultura organizacional*

La gobernanza corporativa no vive únicamente en los estatutos ni en los manuales de ética; vive (o se desmorona) en las prácticas cotidianas. Cuando la conciliación y la mediación se normalizan dentro de la organización, el mensaje implícito es claro: el desacuerdo no se castiga, se gestiona. Esta lógica coincide con lo que diversos estudios recientes en administración denominan cultura organizacional orientada al diálogo, donde el conflicto se reconoce como parte natural del proceso decisorio (García-Sánchez, et al., 2021).

### *Tercero, en los mecanismos formales de control y cumplimiento*

Los sistemas de cumplimiento corporativo (*compliance*) han empezado a incorporar procedimientos de mediación y conciliación para abordar disputas internas vinculadas a ética empresarial, relaciones laborales o conflictos entre áreas estratégicas. Esta integración permite que los órganos de gobierno (directorios, comités de auditoría o comités de ética) dispongan de herramientas flexibles para resolver tensiones sin comprometer la estabilidad institucional de la empresa (Vasconcelos & Soares, 2022).

Ahora bien, en el contexto peruano esta convergencia adquiere una relevancia particular. La

conciliación extrajudicial, regulada por la legislación nacional, ha demostrado ser un mecanismo eficaz para evitar litigios prolongados y fomentar acuerdos voluntarios. Cuando este mecanismo se articula con prácticas de gobernanza corporativa, se genera algo interesante: una estructura organizacional capaz de transformar conflictos en oportunidades de consenso.

Dicho de otra manera (y aquí está el punto central): la gobernanza corporativa establece las reglas del juego; los MARCs ayudan a resolver los desacuerdos que inevitablemente surgen mientras ese juego se desarrolla.

¿El resultado? Empresas más estables, relaciones institucionales más sólidas y procesos decisorios menos adversariales.

No es una idea teórica. Cada vez más organizaciones están reconociendo que la sostenibilidad corporativa depende no solo de buenos indicadores financieros, sino también de su capacidad para gestionar conflictos de manera inteligente, dialogada y estructurada. Y en ese escenario, los MARCs dejan de ser simples mecanismos jurídicos para convertirse en pilares operativos de la gobernanza corporativa contemporánea.

La gobernanza corporativa moderna enfatiza la transparencia, rendición de cuentas y alineamiento entre los intereses de los distintos

grupos de interés. En este sentido, autores como Okuma (1999) sostienen que la adopción de mecanismos alternativos de resolución de conflictos (incluida la conciliación extrajudicial) es una manifestación de buenas prácticas de gobernanza, puesto que promueve la resolución temprana de disputas sin recurrir a procesos judiciales largos y costosos.

Además, estos mecanismos fortalecen la legitimidad organizacional al ofrecer respuestas ágiles y consensuadas que reducen el riesgo de litigios severos o crisis reputacionales. En industrias altamente competitivas o con redes complejas de proveedores y clientes, integrar la conciliación dentro de la gestión de riesgos se traduce en una mayor resiliencia institucional.

### ***Modelos organizacionales basados en la prevención temprana de conflictos***

La investigación contemporánea propone enfoques modelados en la prevención temprana de conflictos, donde la conciliación se usa no solo para resolver disputas formales, sino también para identificar y mitigar tensiones incipientes antes de que escalen. En este sentido, se clasifica tres fases de intervención:

#### ***Diagnóstico temprano:***

Identificación de señales débiles dentro de equipos o procesos que podrían evolucionar a conflictos mayores.

#### ***Intervención colaborativa:***

Uso de diálogos estructurados y técnicas de mediación preventiva para canalizar tensiones.

#### ***Formalización mediante conciliación:***

Cuando las discrepancias requieren una solución consensuada con compromiso mutuo.

Este enfoque demuestra cómo los MARCs, y en especial la conciliación, pueden incorporarse en estrategias de gestión que anticipan, neutralizan y transforman conflictos en oportunidades para fortalecer la cohesión interna.

### ***Efectos organizacionales y operativos de la conciliación***

La evidencia empírica reciente indica diversos efectos beneficiosos de integrar la conciliación en la gestión empresarial:

#### ***Reducción de costos y tiempos de resolución:***

Procesos alternativos son menos costosos y más rápidos que los litigios judiciales, lo que libera recursos para actividades productivas.

#### ***Mejora de clima organizacional:***

La posibilidad de diálogo y acuerdos consensuados tiende a fortalecer la confianza y satisfacción laboral, reduciendo resistencias internas.

#### ***Aumento en la satisfacción de los involucrados:***

Al tratarse de procesos colaborativos y con una participación activa, los involucrados sienten

una mayor validez y dedicación hacia los pactos establecidos.

Estas conclusiones son consistentes con los hallazgos de Redhead (2025) quien encuentra a las empresas que emplean rutinariamente mecanismos conciliatorios registran menores tasas de rotación de personal y mejores indicadores de bienestar organizacional.

### ***Barreras y desafíos en la implementación***

A pesar de los beneficios señalados, la implementación de mecanismos alternativos enfrenta desafíos vinculados a la resistencia cultural, la ausencia de políticas institucionalizadas y la falta de formación especializada. Estudios como el de Gonzales (2025) señalan que muchas organizaciones aún perciben la conciliación como una medida de último recurso o como una obligación legal con poco valor estratégico.

Además, existe una brecha entre el reconocimiento teórico de los beneficios de la conciliación y su aplicación práctica, especialmente en pequeñas y medianas empresas (PYMES) que carecen de estructuras robustas de recursos humanos o acceso a facilitadores capacitados.

En los últimos años se demuestra claramente que la conciliación extrajudicial representa una herramienta poderosa cuando se integra de manera estratégica en la gestión empresarial. No se trata únicamente de resolver conflictos una vez que estos

han ocurrido, sino de incorporar una cultura de diálogo, tolerancia, prevención y cooperación desde la gestión de recursos humanos, la gobernanza corporativa y la gestión estratégica del riesgo.

Este enfoque no solo reduce la conflictividad destructiva, sino que transforma los conflictos en oportunidades de aprendizaje, innovación y fortalecimiento institucional, favoreciendo entornos más sostenibles, resistentes y adaptativos frente a los desafíos contemporáneos de los mercados y las relaciones laborales.

### ***Propuesta de modelo interdisciplinario de prevención y gestión de conflictos empresariales***

Se formula un modelo integrador que articula el enfoque jurídico y administrativo. Este modelo contempla: diagnóstico del clima organizacional, identificación temprana de focos de conflicto, incorporación de cláusulas conciliatorias en contratos, formación en habilidades blandas y fortalecimiento de la ética corporativa. Se propone que las organizaciones peruanas adopten una visión preventiva que transforme la cultura de conflicto en cultura de diálogo institucionalizado.

El análisis de los capítulos anteriores demuestra que los conflictos organizacionales no pueden abordarse eficazmente desde una única disciplina. La experiencia jurídica aporta mecanismos y formalidades (como la conciliación extrajudicial) mientras que la administración empresarial provee estrategias de gestión, cultura

organizacional y liderazgo efectivo. A partir de esta integración, se presenta a continuación un modelo interdisciplinario de prevención y gestión de conflictos empresariales, diseñado para generar entornos organizacionales resilientes, colaborativos y capaces de resolver disputas de manera temprana, estratégica y sostenible.

### ***Fundamentos del modelo***

Este modelo se sustenta en tres pilares conceptuales:

#### *Prevención y cultura organizacional:*

La disminución de la conflictividad inicia con un clima empresarial que promueva comunicación abierta, justicia organizacional y estructuras de apoyo (DeChurch et al., 2013).

#### *Gestión metódica de conflictos:*

Integrar la conciliación extrajudicial y otros mecanismos colaborativos como parte de los procesos internos de administración (Flores Rivera, & Herrera Freire, 2024).

#### *Enfoque jurídico-administrativo:*

Un abordaje que contemple al conflicto como fenómeno organizacional y jurídico, favoreciendo prácticas que alineen políticas internas con los estándares legales vigentes.

Este modelo articula la teoría administrativa y la práctica jurídica para transformar al conflicto de

un riesgo operacional a una fuente de aprendizaje estratégico y ventaja competitiva.

### ***Componentes del modelo interdisciplinario***

#### 1. Diagnóstico organizacional continuo.

Antes de implementar mecanismos de gestión de conflictos, es indispensable conocer el estado del clima organizacional. El diagnóstico debe incluir:

- a. Encuestas de clima laboral con indicadores de percepción de justicia, comunicación y apoyo (Río, 2023).
- b. Análisis de incidentes conflictivos previos para identificar tendencias, causas y actores involucrados.
- c. Entrevistas con líderes clave para comprender barreras no explícitas.

Este diagnóstico permite segmentar prioridades y diseñar estrategias acordes al perfil de la organización.

### ***Capacitación y desarrollo de competencias***

Las habilidades blandas (como negociación, manejo de emociones y comunicación asertiva) son esenciales para la prevención de conflictos.

Programas de capacitación deben:

1. Incorporar módulos de resolución colaborativa de disputas.
2. Desarrollar competencias de empatía, escucha activa y negociación.

3. Formar líderes capaces de gestionar tensiones sin escalar a confrontaciones destructivas.

Investigaciones muestran que estas competencias reducen hasta en 40 % la recurrencia de conflictos interpersonales (Suárez, 2015).

### ***Integración de la conciliación extrajudicial en procesos internos***

El modelo propone integrar la conciliación extrajudicial no solo como un recurso externo, sino como herramienta formal de resolución interna de disputas. Esto incluye:

1. Incorporar cláusulas de conciliación en los protocolos internos de crisis.
2. Crear mecanismos de conciliación organizacional interna (facilitadores designados) antes de recurrir a centros externos.

Este enfoque no reemplaza la conciliación formal exigida por ley en el Perú, sino que crea una fase interna previa de diálogo y resolución colaborativa, alineando cultura administrativa y requisitos jurídicos.

### ***Protocolos de escalamiento y derivación***

El modelo define una ruta de escalamiento que permita manejar conflictos según su complejidad:

*Nivel preventivo:*

Comunicación abierta, reuniones de resolución temprana.

*Nivel intermedio:*

Sesiones internas de conciliación facilitadas por especialistas en resolución de conflictos.

*Nivel forma:*

Derivación a conciliación extrajudicial acreditada conforme a la legislación vigente (incluyendo audiencias virtuales cuando corresponda).

La existencia de un mapa de procesos claros contribuye a reducir incertidumbre y facilita una toma de decisiones más ágil.

### ***Efectos esperados del modelo***

La aplicación del modelo interdisciplinario genera:

1. Reducción de litigios y costos judiciales, al solucionar conflictos en fases tempranas.
2. Mejora del clima organizacional, por el fortalecimiento de canales de comunicación y la percepción de justicia.
3. Fortalecimiento de la cultura conciliatoria, al normalizar el uso de mecanismos colaborativos.

Mayor resiliencia institucional, al convertir el conflicto en una fuente de aprendizaje estratégico. Estudios actuales confirman que las organizaciones que adoptan estas prácticas incrementan su eficiencia operativa y reducen la conflictividad destructiva (Roffé, & González, , 2024).

### *Ejemplo de aplicación: caso hipotético*

Supongamos una empresa mediana en Perú que enfrenta tensiones entre su área comercial y el equipo de operaciones debido a discrepancias recurrentes sobre objetivos y métricas de desempeño.

#### Aplicación del modelo:

1. Se realiza un diagnóstico de clima que detecta problemas de comunicación y percepción de injusticia.
2. Se capacita a líderes en negociación y resolución colaborativa.
3. Se establece un mecanismo de conciliación interna, donde un facilitador imparcial guía conversaciones estructuradas entre las áreas.
4. Se formaliza un acuerdo que incluye compromisos de colaboración y mecanismos de seguimiento.

Los resultados incluyen una reducción de conflictos, mayor alineación de objetivos y mejoras en indicadores de productividad.

La gestión de conflictos empresariales no puede limitarse a respuestas aisladas o tardías. El modelo interdisciplinario propuesto combina estrategias de la administración y del derecho para crear un enfoque preventivo, colaborativo y sostenible. La conciliación extrajudicial, lejos de ser solo una alternativa jurídica, se incorpora como parte integral de la arquitectura organizacional,

fortaleciendo la cultura corporativa y alineando objetivos estratégicos con prácticas de gestión socialmente responsables.

Este modelo no solo responde a las necesidades del entorno empresarial contemporáneo, sino que se adapta al marco jurídico peruano vigente, promoviendo soluciones eficientes, colaborativas y acordes con los desafíos actuales.

Dimensión	Conceptos Clave	Función e Impacto Estratégico
<b>Clima Organizacional</b>	Percepciones sobre comunicación, liderazgo, justicia, equidad y apoyo organizacional.	Actúa como un amortiguador contra la conflictividad disfuncional y predispone a la organización hacia conductas colaborativas.
<b>Cultura de Conflicto</b>	Valores y prácticas compartidas para enfrentar discrepancias. Puede ser reactiva (judicialización) o preventiva (diálogo).	Determina la disposición de los actores para utilizar mecanismos como la conciliación. Una cultura inclusiva promueve la resiliencia y el bienestar.
<b>Conciliación Extrajudicial</b>	Mecanismo formal (Ley N.º 26872) basado en la autonomía de la voluntad, confidencialidad y celeridad.	Es un requisito de procedibilidad legal que genera actas con valor de título ejecutivo, reduciendo costos y tiempos frente a la vía judicial.
<b>Gestión Interdisciplinaria</b>	Integración de estrategias	Transforma el conflicto en una

	administrativas (habilidades blandas) y marcos jurídicos.	ventaja competitiva, fortaleciendo la gobernanza corporativa y la sostenibilidad institucional
--	-----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabla 1.** Síntesis del enfoque interdisciplinario: Derecho y Administración

### Método

Se trata de un análisis exhaustivo de estudios originales que han sido publicados en revistas científicas reconocidas.

#### *Identificación (Búsqueda de Información)*

En esta fase se identifican los registros a través de bases de datos y otros medios. Según las fuentes bibliográficas detalladas, se utilizaron diversos repositorios académicos y bases de datos especializadas como:

1. Bases de Datos de acceso abierto: SciELO, MDPI, Redalyc y Dialnet.
2. Repositorios institucionales y editoriales: Science Direct, APA PsycNET, Oxford Academic e Ignited Minds Journals.
3. Fuentes normativas: Específicamente la Ley N.º 26872 de Conciliación Extrajudicial del Perú y su reglamentación.

#### *Cribado (Screening)*

Las fuentes indican un proceso de selección basado en la relevancia temática y la interdisciplinariedad:

1. Criterio Temático: Se seleccionaron textos que vinculan el Derecho (conciliación) con la Administración (clima y cultura organizacional).
2. Enfoque de Revisión: Se menciona el uso de un trabajo bibliométrico previo (Rubio et al., 2025) para identificar vacíos teóricos y empíricos en el estudio del clima laboral y su relación con el desempeño y la satisfacción.

#### *Elegibilidad (Criterios de Inclusión y Exclusión)*

Para asegurar la calidad y actualidad del análisis, la bibliografía cumple con los siguientes criterios:

1. Actualidad Temporal: Existe una clara preferencia por literatura contemporánea, con un alto porcentaje de citas de los años 2023, 2024 y 2025.
2. Calidad de Autoría: Se incluyeron estudios de autores indexados que abordan el conflicto como un fenómeno organizacional estratégico.
3. Ámbito Geográfico: Aunque se usan teorías globales, se priorizan aplicaciones y análisis críticos del contexto jurídico peruano.

#### *Inclusión (Estudios analizados)*

La bibliografía final que sustenta el artículo consta de 21 referencias principales. Estas se distribuyen temáticamente para validar el modelo propuesto:

1. Clima y Cultura: Autores como Morelos Gómez & Lora Guzmán (2025), Rubio et al., (2025) y Tadesse & Lemi (2024).
2. Conciliación y Derecho: Estudios de García & Ocaña (2023), Labrín-Pimentel et al., (2025) y Okuma (1999).
3. Gestión del Conflicto: Investigaciones de Blomberg et al., (2025), Herlina (2025) y Lee (2024).

Este proceso riguroso de selección bibliográfica permite que el artículo proponga un modelo interdisciplinario con base científica sólida, transformando el conflicto de un riesgo a una ventaja competitiva.

### Conclusiones

#### *El clima organizacional como factor estructural de la conflictividad*

Se confirma que el clima organizacional no constituye un elemento accesorio en la dinámica empresarial, sino un factor estructural que influye directamente en la generación, escalamiento o contención de conflictos. Variables como liderazgo, comunicación interna, percepción de justicia y participación determinan si el conflicto adopta una naturaleza funcional (productiva) o disfuncional (destruccion). En consecuencia, la prevención de controversias no debe limitarse al ámbito jurídico, sino comenzar en la gestión interna de la organización.

#### *La cultura de conflicto como construcción organizacional*

La investigación demuestra que la cultura de conflicto no surge espontáneamente, sino que es resultado de patrones reiterados de comportamiento institucional. Organizaciones con culturas jerárquicas rígidas, comunicación deficiente y ausencia de protocolos de diálogo tienden a fomentar respuestas adversariales y judicializadoras. Por el contrario, aquellas que promueven cooperación, transparencia y participación desarrollan una cultura conciliatoria que favorece soluciones consensuadas.

#### *La conciliación extrajudicial como herramienta preventiva y estratégica*

El análisis jurídico evidencia que la conciliación extrajudicial regulada por la Ley N.º 26872 no debe entenderse únicamente como requisito de procedibilidad, sino como instrumento estratégico de gestión de conflictos. Su naturaleza consensual, confidencial y ejecutiva la convierte en un mecanismo eficaz para reducir la litigiosidad, preservar relaciones comerciales y fortalecer la seguridad jurídica.

Sin embargo, su efectividad depende en gran medida de la predisposición cultural de las organizaciones. La norma por sí sola no transforma prácticas; es la integración entre cultura organizacional y marco jurídico la que posibilita resultados sostenibles.

### ***La necesidad de un enfoque interdisciplinario***

El artículo demuestra que el conflicto empresarial es un fenómeno multidimensional que requiere una lectura conjunta desde el derecho y la administración. El derecho proporciona el marco normativo y los efectos jurídicos; la Administración aporta herramientas de prevención, liderazgo y gestión del talento humano. La convergencia de ambas disciplinas permite diseñar modelos preventivos que reduzcan costos, mejoren el clima laboral y fortalezcan la gobernanza corporativa.

### ***Transformación del conflicto en oportunidad estratégica***

Lejos de concebir el conflicto como amenaza absoluta, la investigación concluye que, bajo una adecuada gestión organizacional y con el uso oportuno de mecanismos conciliatorios, el conflicto puede convertirse en fuente de aprendizaje institucional, innovación y mejora continua. La conciliación extrajudicial, integrada en la estructura organizacional, contribuye a una cultura empresarial orientada al diálogo, la responsabilidad social y la sostenibilidad.

### ***Implicancias para el contexto peruano***

En el Perú, donde la conciliación extrajudicial posee reconocimiento normativo y carácter obligatorio en determinadas materias, se requiere fortalecer la capacitación empresarial en gestión colaborativa de conflictos. La adopción de modelos interdisciplinarios permitirá no solo

descongestionar el sistema judicial, sino también mejorar la competitividad y estabilidad de las empresas.

El clima organizacional, la cultura de conflicto y la conciliación extrajudicial no son elementos aislados, sino dimensiones interconectadas de una misma realidad empresarial. La construcción de una cultura organizacional orientada al diálogo, respaldada por un marco jurídico sólido y gestionada estratégicamente desde la administración, constituye el camino más eficiente para reducir la conflictividad y promover entornos empresariales sostenibles en el Perú.

### **Referencias**

- Andina. (2024). *Andina.pe noticias*. Documento en línea. Disponible <https://andina.pe/agencia/noticia-el-83-conciliaciones-extrajudiciales-culmino-acuerdos-lo-va-del-2024-994670.aspx>
- Asghar, D. A. (2024). Conflict Resolution Strategies for Business Managers. *Center for Management Science Research*. Documento en línea. Disponible <https://cmsrjournal.com/index.php/Journal/article/view/18?>
- Blomberg, S.; Valvatne Einarsen, S. & Rosander, W. (2025). Conflict management climate and the prevention of workplace bullying: a multi-cohort three-wave longitudinal study. *International Journal of Conflict Management*. Documento en línea. Disponible [doi:https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2024-0298](https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2024-0298)
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective.

- APA PsycNet*. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Derecho, L. (2021). *Lp Derecho*. Documento en línea. Disponible <https://lpderecho.pe/ley-conciliacion-ley-26872/>
- Flores Rivera, A. & Herrera Freire, A. (2024). Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *Concordia revista de administración y educación*. Documento en línea. Disponible doi:<http://doi.org/10.62319/concordia.v.5i9.34>
- García Ascencios, F. & Ocaña Cerro, M. (2023). La conciliación extrajudicial pospandémica en el Perú. *IUS ET PRAXIS*. Documento en línea. Disponible [https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ius\\_et\\_Praxis/article/view/6055](https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ius_et_Praxis/article/view/6055)
- García-Sánchez, I.; Sana-Akbar Khan, N. & Martínez-Ferrero, J. (2021). Assurance of corporate social responsibility reports: Examining the role of internal and external corporate governance mechanisms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Documento en línea. Disponible doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2186>
- Gonzales, O. C. (2025). Avances retos y desafíos de la conciliación en el Perú. *MSC métodos de solución de conflictos*. Documento en línea. Disponible <https://revistamsc.uanl.mx/index.php/m/article/view/128>
- Herlina, L. (2025). The Influence of Communication Style, Emotional Intelligence, and Organizational Culture on Conflict Management. *Reviu Akuntansi, Manajemen, dan Bisnis (RAMBIS)*. Documento en línea. Disponible <https://penerbitgoodwood.com/index.php/rambis/article/view/4717?>
- Iddrisu, I. (2025). Understanding the nexus between organizational culture and trust: The mediating roles of communication, leadership, and employee relationships. *Sustainable Futures*. Documento en línea. Disponible <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266618882500125X?>
- Kaur, R. (2025). Human resource professionals as workplace conflict mediators: insights from the lived experiences of HR managers. *Emerald insight*. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2025-0021>
- Labrín-Pimentel, C.; Castro-Menacho, K.; Vera-Gutiérrez, F. & Espinoza-Silva, U. (2025). Eficacia de la conciliación extrajudicial como requisito de admisibilidad en asuntos civiles, patrimoniales y de familia en Huaraz y Sullana. *Revista científica RATIO IURE*. Documento en línea. Disponible doi:DOI: <https://doi.org/10.51252/rcr.v5i1.807>
- Lee, Y. (2024). Interplay Of Organizational Culture, Communication, And Conflict: Pathways To Workplace Harmony. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Documento en línea. Disponible <https://www.abacademies.org/articles/interplay-of-organizational-culture-communication-and-conflict-pathways-to-workplace-harmony.pdf?>
- Ley de Conciliación (Ley 26872). (2022). *Justia* Documento en línea. Disponible <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26872-nov-12-1997.pdf>
- Roffé, M. & González, F. (2024). El impacto de las prácticas sostenibles en el desempeño financiero de las empresas: Una revisión de la literatura. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Documento en línea. Disponible doi:DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.28.01.006.es>
- Morelos Gómez, J & Lora Guzmán, H. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral como determinantes para el desarrollo en las organizaciones. *Face*. Documento en línea. Disponible doi:DOI: <https://doi.org/10.24054/face.v25i3.4207>



- Okuma, R. S. (1999). La conciliación extrajudicial en el Perú, como medio para promover una cultura de paz. *PUCP*. Documento en línea. Disponible <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/6401>
- Olivera, A. G. (2023). Desarrollo De Habilidades Blandas Ante El Avance De La Inteligencia Artificial. *Scielo*. Documento en línea. Disponible <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/6628/12596/13167>
- Pablo, J. (2024). Effectiveness of Mediation and Arbitration as Alternative Dispute Resolution Methods in Mexico. *Journal of Conflict Management*. Documento en línea. Disponible <https://iprjb.org/journals/JCM/article/view/2383/2760>
- Priyanka Augustine, R. B. (2024). A study of any association between organizational climate on communication, decision-making and conflict handling aspects. *Ignited Minds Journals*. Documento en línea. Disponible doi:DOI: <https://doi.org/10.29070/ye25fj61>
- Redhead, I. d. (2025). Desempeño laboral un indicador eficaz en la productividad. Una revisión sistemática de los últimos años. *Gestión en el tercer milenio*. Documento en línea. Disponible <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/29425>
- Rezki K.; Kasmi K. & Djalab Z. (2024). Investigating the Impact Of Organizational Climate On Organizational Silence In Higher Education Institutions. *AR&P*. Documento en línea. Disponible doi:[https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).170-182.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).170-182.2024)
- Río, Y. E. (2023). Encuestas de clima laboral, recursos humanos y objetivos departamentales. *Turydes*. Documento en línea. Disponible file:///C:/Users/patty/Downloads/Dialnet-EncuestasDeClimaLaboralRecursosHumanosYObjetivosDe-9245311.pdf
- Roche, W. K. (2023). How Effective Is Private Dispute Resolution? Evidence From Ireland. *Industrial Law Journal*. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.1093/indlaw/dwac018>
- Rubio, R.; Araya-Castillo, L.; Moraga-Flores, H. & Ortega Frei, M. F. (2025). Trends, Collaborations and Perspectives in the Study of Organizational Climate and Job Satisfaction: A Bibliometric and Scientometric Analysis. *MDPI*. Documento en línea. Disponible doi: <https://doi.org/10.3390/admsci15100389>
- Suárez, V. C. (2015). Conflictos Interpersonales. Tendencias Actuales En Su Manejo Y Solución. *Dialnet*. Documento en línea. Disponible <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9493221.pdf>
- Tadesse Bogale, A. & Lemi Debela, K. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*. Documento en línea. Disponible doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Van, S. (2024). The Role Of Human Resources In Effective Conflict Resolution In The Workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Documento en línea. Disponible <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-human-resources-in-effective-conflict-resolution-in-the-workplace-17115.html?>
- Vasconcelos, Y. & Soares, A. (2022). Gestão de conformidade (compliance): reflexões sobre o impacto na estrutura e desempenho da governança. *Society and Development*. Documento en línea. Disponible doi:DOI:10.33448/rsd-v11i15.36872

