

**LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS EN**  
**EL SISTEMA COMPLEJO DE LA**  
**EMPRESA FAMILIAR:**  
**PARADOJAS, CONFLICTO Y MEDIACIÓN**

Autor: María del Mar Hernández Cortés

Tutor : Isabel Viola Demestre

## **ÍNDICE**

### **I. INTRODUCCIÓN**

### **II. IDIOSINCRASIA DEL SISTEMA EMPRESA FAMILIAR**

### **III. TRASCENDENCIA ECONÓMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA UE Y EN ESPAÑA**

### **IV. COMPRENDER LOS SISTEMAS EN JUEGO**

- A) El sistema familia
- B) El sistema empresa
- C) El sistema propiedad
- D) Acoplamiento entre familia y empresa

### **V. LA EMPRESA FAMILIAR COMO SISTEMA**

- A) Análisis
- B) Ventajas y limitaciones del sistema empresa familiar
  - B.1. Ventajas de la empresa familiar
  - B.2. Limitaciones de la empresa familiar
    - B.2.1. En materia financiera
    - B.2.2. En materia de gestión

### **VI. LA EMPRESA FAMILIAR, UNA PARADOJA EN SÍ MISMA QUE ENCIERRA UN SINFÍN DE PARADOJAS**

- A) Una aproximación conceptual a la paradoja en la empresa familiar
- B) Una aproximación filosófica a la paradoja y al conflicto

### **VII. LA GESTIÓN DE LA PARADOJA DE LA EMPRESA FAMILIAR Y DE SUS CONFLICTOS.**

### **VIII. ORIGEN O CAUSAS DE LAS PARADOJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

### **IX. PARADOJAS MÁS PREDECIBLES EN LA EMPRESA FAMILIAR**

- A) Paradojas inherentes al cambio generacional

- B) Paradojas inherentes a la intersección de los sistemas familia, dirección y propiedad

#### **X. EL COSTE DEL CONFLICTO EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES**

#### **XI. LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: NAVEGAR COMO METÁFORA PARA LA DIRECCIÓN DEL PROCESO DE MEDIACIÓN**

#### **XII. BREVE REFERENCIA A LOS MODELOS DE MEDIACIÓN**

#### **XIII. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:**

- A) Fomentar y establecer una rutina de comunicación en la empresa familiar
- B) Gestionar adecuadamente las paradojas inherentes a la naturaleza y desarrollo de la empresa familiar
- C) Mediación en los conflictos puntuales
- D) Mediación en la elaboración del protocolo familiar
- E) Mediación para reducir los costes derivados de la conflictividad

#### **XIV. DESARROLLO DEL PROCESO DE MEDIACIÓN**

#### **XV. CONCLUSIONES**

#### **XVI. BIBLIOGRAFÍA**

#### **XVII. AGRADECIMIENTOS**

## **I. INTRODUCCIÓN**

La empresa familiar es un sistema que integra los subsistemas familia, empresa y propiedad, convirtiéndose en un sistema mucho más complejo e interesante, enriquecido con la polaridad, contradicción aparente y ambigüedad provenientes de los subsistemas que lo integran.

La finalidad del trabajo es enfatizar en la necesidad de que el mediador que pretenda desarrollar su labor en la empresa familiar comprenda que ha de ser muy consciente de su complejidad y al trabajar en la mediación pueda manejar de un modo constructivo las aparentes contradicciones que parecen generar los conflictos recurrentes, para que las partes involucradas puedan aprovechar todos los aspectos positivos de las mismas, integrándolos, en lugar de optar por la vía más convencional de elegir de un modo excluyente entre las opciones que se presenten.

Los expertos en consultoría de empresas familiares insisten en que sólo las empresas familiares que han sabido gestionar de un modo creativo las paradojas inherentes a la empresa familiar, han podido sobrevivir.

Igualmente me parece esencial, fomentar la comunicación periódica y eficaz, que entiendo es la base clave e irrenunciable para manejar de un modo preventivo el desarrollo óptimo en la evolución de cualquier sistema. Creo que en este campo la labor del mediador puede ser muy valiosa.

Como dijo Manel Canyameres, cuando comienza el proceso de mediación, empieza a sonar la música y él a bailar con ella. Haciendo mío este símil, con su permiso, si la mediación familiar fuera una sinfonía y la mediación en empresas y organizaciones fuera una composición coral, en la mediación de la empresa familiar se tocan todos los instrumentos creando una bella melodía acompañada de las voces más diversas, en la que cualquier nota o matiz vocal o instrumental puede ser el punto de inflexión para que la melodía cambie de ritmo, se vuelva más temperamental o más templada, o incluso anuncie el final de la misma.

La complejidad de emociones, intereses, objetivos, necesidades, expectativas, proyecciones y posiciones en la mediación de la empresa

familiar, creo que la hace especialmente interesante, ya que condensa todos los ingredientes.

Además del interés que tal complejidad suscita, me ha movido un interés práctico, ya que el estudio de la mediación de la empresa familiar me puede servir profesionalmente para trabajar en equipo con compañeros que se dedican a la empresa en general y familiar en particular.

Me gustaría hacer constar que si bien había temas de trabajo muy interesantes, que inicialmente me podrían haber atraído más que éste, sin embargo en la elaboración del mismo he disfrutado muchísimo, por lo que estoy muy satisfecha de la elección realizada.

## **II. IDIOSINCRASIA DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Se entiende por empresa familiar aquella en la que “una parte esencial de la propiedad está en manos de una o varias familias cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio”<sup>1</sup>.

Las características de la empresa familiar son pues:

- a) La pertenencia de la propiedad de la empresa o parte sustancial de la misma en un grupo familiar inicialmente, que en el desarrollo de la empresa familiar va transformándose en varias ramas de parentesco.
- b) Todos o algunos de los miembros de la familia participan en la dirección o gobierno y gestión de la empresa familiar.
- c) Existe vocación de continuidad, es decir, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

La empresa familiar es pues un sistema que conjuga los subsistemas empresa y la familia en una primera fase, sumándose el subsistema propiedad con el crecimiento de la misma, que si bien a priori pueden parecer antagónicos en sus valores, dinámica y planteamiento, a lo largo de este trabajo vamos a analizar y valorar si esas aparentes contradicciones son tales o más bien la

---

<sup>1</sup> Definición de la “Guía para la pequeña y mediana empresa familiar” del Ministerio de Economía”. 2.003.

polaridad en que se mueven puede ser, bien aprovechada, una ventaja para su desarrollo, crecimiento y estabilidad.

Como hemos indicado anteriormente, la familia y la empresa son dos sistemas con distintos valores, reglas de juego y estrategias de supervivencia y crecimiento. Algunas de las diferencias radican en:

- a) El establecimiento y finalización de la calidad de miembro o socio en el sistema
- b) La forma y el contenido en la comunicación
- c) Las reglas en que se basa su funcionamiento

Además de su particular naturaleza, la trascendencia de la empresa familiar a nivel económico es incuestionable, por lo que paso a considerar brevemente algunos datos cuantitativos al respecto.

### **III. TRASCENDENCIA ECONÓMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA UNIÓN EUROPEA Y EN ESPAÑA**

Según el Instituto de Empresa Familiar, con datos de 2.009:

En España hay alrededor de 2,9 millones de empresas familiares, lo que supone alrededor del 85% de todas las empresas. Las empresas familiares generan el 70% del PIB y el 70% del empleo privado. Además, el 20% de las empresas más grandes, son empresas familiares.

En la Unión Europea hay unos 17 millones de empresas familiares, prácticamente el 60% del tejido empresarial, generando empleo para unos 100 millones de personas, siendo empresas familiares el 25% de las 100 empresas más grandes de la UE.

En EEUU son empresas familiares el 80% del total de las empresas, y generan el 50% del empleo.

La trascendencia económica que tales cifras arrojan ha conducido a la Unión Europea a instar a los estados miembros a que adopten medidas que favorezcan el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares.

Por su relevancia económica, es imprescindible considerar especialmente el ciclo de vida habitual de las empresas familiares, patrón que se repite de un modo muy parecido en las empresas familiares de los distintos países, siendo así que en todos ellos, la sucesión y planificación del cambio generacional es el principal hándicap que afecta a estas empresas.

Esto es lo que nos muestran las estadísticas, ya que:

- El 65% de las empresas familiares desaparecen o dejan de ser familiares de la primera a la segunda generación
- El 25% de las empresas familiares desaparecen en el tránsito de la segunda a la tercera generación
- Sólo un 9% de la tercera generación logra sobrevivir
- Tan solo un 1% continúa más allá de la cuarta generación

La dificultad en la continuidad y estabilidad de la empresa familiar proviene de la complejidad de los sistemas tan aparente y en cierto modo realmente diversos que la integran, para lo cual es esencial entender este juego de sistemas, para a continuación intentar comprender cómo abordar y gestionar las paradojas y conflictos que de esta interacción pueden surgir.

#### **IV. ENTENDER LOS SISTEMAS EN JUEGO:**

Según Von Bertalanffy y su “teoría general de sistemas”, el sistema se caracteriza por *“un estado estable, dinámico, que permite un cambio constante de componentes mediante asimilación y desasimilación.”*

Según Bertalanffy, un sistema es *“ un conjunto de elementos en interacción”*.

Según Chiavetano, un sistema es *“ un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente” ( el todo es más - y distinto-, a la suma de las partes).*

De lo anterior se deduce:

- a) que todo sistema tiene unos propósitos y objetivos
- b) que todo sistema tiene una constitución orgánica, por lo que la modificación en uno de los elementos del sistema conducirá a cambios en el sistema mismo.

Por ello, todo sistema va a reaccionar globalmente a los estímulos externos, que afecten a cualquier elemento del mismo, sufriendo por ello cambios constantes, y ajustes que se pueden producir dos fenómenos: de entropía y homeostasis.

La entropía es la tendencia de los sistemas al desgaste y la desintegración. Cuanto más deficiente es la información y la comunicación, más aumenta la entropía, reduciendo la organización a formas más primarias de grupos e individuos, perjudicando al sistema. Por el contrario, cuanto más abierta y completa es la información y la comunicación, menor es la entropía, favoreciendo el sistema.

La homeostasis es el equilibrio dinámico de las partes del sistema, que es una tendencia natural de los sistemas a alcanzar el equilibrio adaptándose a los cambios externos.

Siendo los roles de cada uno fruto de las interacciones con los demás, los roles no pertenecen o se adoptan por cada uno de modo independiente o aislado del contexto, sino que necesitan de la interacción con los demás, es decir, el rol de padre necesita del de hijo, el de jefe necesita el de subordinado, etc, y por ello, el rol que cada uno adoptan va de la mano del sistema de relaciones que en la empresa o en la familia existe, por lo que es fundamental analizar y conocer esos sistemas en los que se insertan los roles de cada uno, para poder elaborar el mapa del conflicto.

#### **A) LA FAMILIA COMO SISTEMA:<sup>2</sup>**

Vamos a analizar el sistema familia de la mano de dos autores:

---

<sup>2</sup> La Familia como sistema. 2.007. Juan Max Gonzales Gallegos.



A) Juan Max González considera a la familia como *“un sistema integrador multigeneracional , caracterizado por múltiples subsistemas de funcionamiento interno e influido por una variedad de sistemas externos relacionados”*.

Considera que la familia es una *“red de comunicaciones entrelazadas en la que todos los miembros influyen en la naturaleza del sistema, a la vez que todos se ven afectados por el propio sistema”*.

A su vez, el sistema familiar está constituido por otros subsistemas, como el conyugal, parental, filial, pero también pueden existir otros definidos por la interacción de sus miembros, y así cabe también la existencia de un subsistema de autonomía, de cuidados mutuos, afectivo-empático, de definición de límites intergeneracionales, de resolución de conflictos, de hermanos, sensorial-sexual , comunicacional, etc.

En las familias en las que se exige una fusión o dependencia excesiva entre sus miembros, se limita la superación y realización personal e individual de éstos, pero por el contrario, cuando la relación familiar es muy abierta y defiende mucho la individualidad, tienden a anularse los sentimientos de pertenencia familiar.

Los objetivos principales del sistema familia son:

- Proporcionar a todos sus miembros seguridad afectiva
- Proporcionar a todos sus miembros seguridad económica
- Proporcionar a la pareja plenitud en las relaciones sexuales y dar a los hijos un modelo de identidad sexual
- Enseñar respuestas adaptativas que les sirvan en la adaptación social

Desde el paradigma sistémico, se analiza y estudia el grupo familiar observando las relaciones entre sus miembros, teniendo en cuenta que la familia es un sistema abierto, que va viviendo transformaciones constantes.

La comunicación en la familia refleja las reglas que establecen y limitan los comportamientos en el grupo familiar, por lo que no es suficiente con valorar lo que ahora mismo es considerado como conflicto, ya que es preciso

tener en cuenta en la misma los roles de cada miembro en función de sus relaciones con los demás y las reglas de la familia en la expresión y vivencia de las emociones y sentimientos.

En cuanto a las reglas que pueden gobernar la familia, definiendo el “estilo” de familia, pueden ser:

- Conocidas, establecidas de modo abierto y explícito
- Implícitas, sobreentendidas para todos los miembros, sobre las que no hace falta hablar
- Secretas, que son las más difíciles de ver, por las cuales uno de los miembros de la familia actúa de tal modo que bloquea las acciones de otro.
- Rituales/relacionales, como cenar juntos, los saludos, etc.

Muy a tener en cuenta en el sistema de familia son los mitos, que – siguiendo a Juan Max Gonzales en su exposición -, define como “*número de creencias bien sistematizadas y compartidas por todos los miembros de la familia respecto de sus roles mutuos y la naturaleza de su relación*”, que suelen contener muchas de las reglas secretas de las que hablábamos, que se ocultan en la rutina de la vida familiar. Algunos de los mitos pueden ser:

- Mitos de armonía: mecanismos de idealización y negación
- Mitos de disculpa y redención: mecanismo de identificación proyectiva
- Mitos de salvación o protección: mecanismo pasivo dependiente

De especial relevancia en este trabajo, es considerar la crisis y cambios en el grupo familiar, pues normalmente conllevan desestabilización del equilibrio. La adaptación óptima en la familia se daría cuando uno de sus miembros tiene la posibilidad , según las situaciones que está viviendo, de participar de un modo equilibrado en las decisiones de la familia.

En función del equilibrio entre la individualidad y el grupo familiar, podemos considerar la existencia de los siguientes tipos de familias:

- Familia distante o caótica: son familias carentes de reglas y límites, en las que hay un alejamiento evidente entre sus miembros, que

imposibilita la maduración del individuo, sin estructuras estables y facilitadora del abandono.

- Familia aglutinada o simétrica: en la que todos sus miembros se confunden en el grupo familiar y entre ellos, no da juego a la autonomía y al desarrollo de la individualidad, no existiendo individualidad, sino dominadores y dominados, y reglas de juego imperativas, generando una dependencia exagerada.
- Familia complementaria: en la que cada uno es lo que es, se permite y fomenta la identidad propia, al igual que la pertenencia al grupo, existiendo un espacio común a disposición de los miembros que lo necesiten y para disfrutarlo, sin imposiciones, con límites flexibles y sanos.

B) Por otro lado Nicola Neuvians nos aporta también su análisis del sistema familia:<sup>3</sup>

La familia se basa en un sentimiento de sus miembros de pertenencia a la misma, y sobrevive en la medida en que este sentimiento existe. Por su parte, este sentimiento de pertenencia se basa en relaciones emocionales. Circunstancias formales tales como nacimiento, adopción o matrimonio, no son decisivas. Lo relevante es si uno es tratado como miembro de la familia, lo que se basa en emociones y sentimientos hoy día, si bien no siempre fue así. Inicialmente la familia asumía el rol de centro de producción y centro de la vida familiar, si bien con la llegada de la industrialización en el siglo XIX el estado y el mercad asumieron el rol que anteriormente pertenecía a las familias de lugar de producción.

Como consecuencia de lo anterior, la familia se volvió más privada, desapareciendo progresivamente los solapamientos entre trabajo y familia, resultado de un proceso de especialización en el que la función esencial de la familia hoy día es la satisfacción de necesidades emocionales y tal vez también psicológicas.

---

<sup>3</sup> "Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik". Nicola Neuvians. 2.011. Gabler. Páginas 28-30.

El fundamento y la conservación de la familia está vinculado al logro de la felicidad individual y de la vida en común y en ocasiones a encontrar sentido a través de objetivos más allá de las limitaciones de la propia existencia, como podría ser la descendencia.

La familia consigue la realización de su función a través de la comunicación familiar, que está íntimamente relacionado con la actitud de las personas. Luhman describe la comunicación en las familias como “deshinibida”.

Las características de la comunicación familiar son:

- a) Los miembros de la familia se comunican sobre todo verbalmente, por lo que el recuerdo de lo hablado se mantiene sólo a corto plazo y es deficiente.
- b) La comunicación en la familia hace emerger las necesidades individuales de sus miembros, a veces en detrimento de algunos individuos del sistema como niños o mayores, cuya comunicación no se integra de igual modo.
- c) Normalmente la comunicación tiene lugar entre los miembros presentes en la escena, siendo poco habitual recurrir a modos formales o técnicos de comunicación.

Este modelo de comunicación está estrechamente relacionado con la especialidad de las normas que orientan a la familia:

- a) Mientras en la familia el comportamiento de sus miembros y la comunicación ligada al mismo no se orientan a la retribución económica por sus tareas, en la empresa el rendimiento está dirigido a su retribución. Sin embargo, en la familia juegan el amor, el vínculo, la lealtad y la confianza, un papel elemental, que se puede traducir en reconocimiento y aprecio, pero no necesariamente tiene un reflejo económico.
- b) Otro principio que inspira a la familia es la igualdad como criterio de aplicación de justicia, ya que en la familia se considera justo tratar a todos sus miembros de igual modo, tan sólo por ser integrantes de la

familia. Consideraciones de justicia basadas en rendimiento o en criterios objetivos son poco habituales en la familia.

## **B) EL SISTEMA EMPRESA:**

En una empresa, los miembros se seleccionan basándose en criterios objetivos de cualificación, por lo que el valor de sus integrantes se basa en que sea capaz y esté preparado para cumplir la función que ha de desempeñar en la empresa.

La pertenencia a la empresa como empleado no es pues un destino inamovible, sino que depende de las decisiones cambiantes que se adopten en el curso del crecimiento y vida de la empresa, por lo que el comienzo voluntario de la participación en la misma puede finalizar o bien voluntariamente, o bien impuesto por la empresa. Tampoco la cualidad de socio es inamovible.

La empresa alcanza su supervivencia basándose en funciones y criterios objetivos, lo que conduce igualmente a que el criterio de justicia que tiene en cuenta considera aspectos igualmente objetivos como cualificación, experiencia y aptitud para la función requerida, y a su vez se traduce en desigual trato remuneratorio en función de estos criterios y de las responsabilidades asumidas.

Respecto a la comunicación, en la empresa es más formal y objetiva, plasmándose habitualmente en informes, actas o protocolos. Esto permite a la empresa, a través del papel o medios digitales, guardar la información, conservando la información resultante de la comunicación en la empresa, lo que igualmente le posibilita la sustitución o rotación de personas en el manejo de cada asunto, ya que está todo perfectamente documentado y guardado, lo que no sucede en la comunicación familiar, como antes vimos.

Asimismo, la relación entre la empresa y sus empleados es simétrica, en el sentido de que cada servicio o rendimiento se traduce en una compensación económica.

### **C) EL SISTEMA “PROPIEDAD”**

Si bien en la fase de fundación de la empresa familiar subsisten dos sistemas (familia y empresa), en la sucesión generacional de la misma surge un nuevo sistema, la propiedad, por lo que consideramos necesario analizar este tercer sistema brevemente, antes de pasar a analizar las complejidades de la interacción de los tres sistemas hasta ahora analizados.

Como decimos, el sistema “propiedad” entra en juego en el crecimiento de la empresa familiar. Los intereses de la propiedad no siempre coinciden con los de la familia o la empresa. Si bien es cierto que están al igual que empresa y familia interesados en la conservación de la empresa familiar, pues en supuesto de concurso no serían propietarios de nada, sin embargo en el reparto de dividendos los principios orientadores de cada sistema son muy diferentes.

La obtención de beneficios y el incremento del patrimonio son premisas esenciales en la toma de decisiones por la propiedad, lo que en ocasiones puede estar en contradicción con el planteamiento del sistema familia o con los planes de innovación de la dirección.

Por otro lado, dado que el proceso de toma de decisiones por la propiedad se rige por estrictas normas legales que lo hacen lento y riguroso, a veces esto puede interferir en la agilidad que la dinámica de la empresa puede requerir.

### **D) ACOPLAMIENTO ENTRE FAMILIA Y EMPRESA<sup>4</sup>**

La empresa familiar y la familia empresaria tienen una estructura específica para permitir el estrecho acoplamiento entre ambas. La familia empresaria no es sólo un factor relevante para la empresa familiar, sino elemento constitutivo esencial, lo que es a la inversa idéntico.

---

<sup>4</sup> “Mediation in Familienunternehmen.Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik”. 2.011. Nicola Neuvians. Págs 34 y 35.

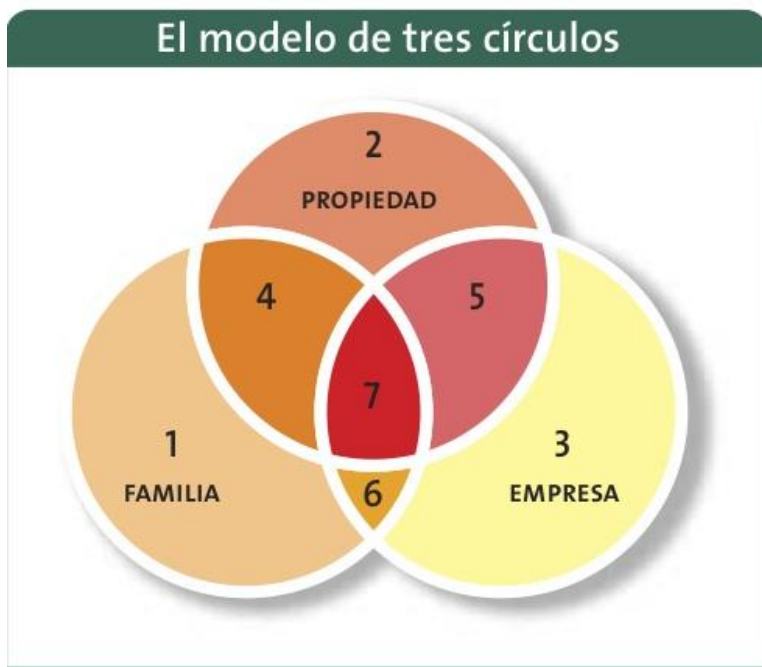
En el entorno del sistema de la empresa familiar encontramos una familia que tiene una especial relación con la empresa y que provoca y condiciona decisiones en la empresa, pudiendo incluso llegar a bloquearlas.

El vínculo a largo plazo conduce a una evolución conjunta, en la que cada sistema ha de confrontar los riesgos y ventajas del otro, influyéndose los respectivos contextos a través de sus reglas de juego , que ya no existen tal y como existían en los sistemas funcionando aisladamente, sino que conforman sus peculiares especialidades, fruto de su interacción.

## **V. LA EMPRESA FAMILIAR COMO SISTEMA**

### **A) ANÁLISIS:**

La empresa familiar es un sistema integrado a su vez por otros tres subsistemas que se relacionan, interactúan y son interdependientes: la familia, la dirección y la propiedad, y como todo sistema, es dinámico, está vivo.



En el subsistema familia se integra a todos los miembros del grupo familiar, en el de dirección o empresa a todos aquellos responsables de la gestión y dirección, que perciben una compensación económica por ello, y en subsistema propiedad los accionistas, que en función de su porcentaje de

participación, podrán tener un control en la empresa, así como deberes y derechos corporativos

Según McCollum, “*para que la organización se desempeñe de forma óptima, los tres subsistemas deben integrarse de modo que haya un funcionamiento unificado del sistema completo*”.



Todo aquel individuo que de un modo u otro tenga relación con la empresa familiar, puede ser incluido en uno o varios de los subsistemas que reflejan estos círculos o en las intersecciones de los mismos.

Así, en función de en qué espacios de los círculos y/o de sus intersecciones se halla un individuo, puede encontrarse en siete situaciones diferentes, como resultado de la interacción de los tres sistemas, lo que influirá en su percepción de la empresa familiar, así como en sus intereses y actuación en la misma.



## **B) VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL SISTEMA EMPRESA FAMILIAR:**

Esta combinación de sistemas goza de ciertas ventajas, así como adolece de algunos riesgos, que se analizan a continuación:

### **B.1) VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR:**

Algunos de los valores de la empresa familiar frente a los de la empresa no familiar, la hacen más competitiva, tales como:<sup>5</sup>

- a) Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio, ya que el empresario arriesga e invierte su patrimonio y el futuro de su familia, lo que le hace dedicarse con todo su esfuerzo a la empresa.
- b) Mayor grado de autofinanciación y reinversión de los beneficios para lograr el crecimiento de la empresa, lo que se traduce en un mayor control de los gastos.
- c) Mejor orientación al mercado, ya que las empresas familiares transmiten a las generaciones siguientes su “know how” comercial, convirtiéndose este en la estrategia de dirección.
- d) Mayor vinculación de los clientes, ya que el servicio que prestan las empresas familiares se traduce en un trato más personalizado y atento a los clientes, lo que genera mayor confianza y reputación entre éstos.
- e) Trato más estrecho con los trabajadores, que normalmente han ayudado al crecimiento de la empresa, y se sienten igualmente más vinculados a la misma, lo que se traduce en una mejor consideración del empresario hacia los trabajadores y de los trabajadores hacia el empresario.
- f) Importante afán de superación y capacidad de progreso, por la alta motivación del fundador hacia el éxito.
- g) Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases críticas del ciclo económico, que revierte a favor de la estabilidad en el empleo.

### **B.2) LIMITACIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR:**

---

<sup>5</sup> “Guía para la pequeña y mediana empresa familiar” del Ministerio de Economía”. 2.003. Página 19, 20.

### B.2.1) EN MATERIA FINANCIERA:

- a) Limitación financiera, dado que normalmente el fundador necesita financiación para comenzar a desarrollar su empresa, así como necesita reinvertir los beneficios que vaya generando para posibilitar su crecimiento, lo que finalmente se traduce en un endeudamiento continuo.
- b) En los inicios y en la mayoría de pequeñas y medianas empresas familiares, como sus acciones no cotizan en bolsa, les resulta más difícil ampliar capital y vender participaciones o acciones, lo que dificulta el crecimiento.
- c) Dificultades para la recompra de participaciones. En la fase de decidir sobre la sucesión de la empresa familiar, se suelen comprar participaciones a miembros de la familia que no desean continuar en la misma, lo que lleva a un mayor endeudamiento.

### B.2.2) EN MATERIA DE GESTIÓN:

- a) Es habitual que se designe para puestos que requieren experiencia, formación y habilidades directivas, a alguien de la familia o propiedad, que no goce de tales requisitos, así como es habitual que entre familiares y no familiares empleados en la empresa se produzcan incoherencias retributivas.
- b) La formación y actualización se suelen relegar a un segundo lugar, así como la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede perjudicar el desarrollo de la empresa.
- c) El parentesco entre propietarios y directivos influye en la toma de decisiones empresariales, dado que las mismas pueden estar influenciadas por las relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.

Una vez analizado este sistema, tan complejo como interesante, no podemos sino intuir antes de continuar, que la interacción de los subsistemas que lo conforman generará situaciones conflictivas con relativa frecuencia, en las que entrarán en juego las reglas, valores, dinámicas, modos de comunicación, características y estilos de cada uno de los subsistemas.

Para comprender y poder abordar la dificultad y diversidad de los conflictos consustanciales a la empresa familiar, precisaremos recibir información sobre el contexto familiar y empresarial, las reglas de interacción empresa-familia-propiedad, las relaciones anteriores y coetáneas al análisis del conflicto, las expectativas, los proyectos, intereses, necesidades, etc, pues todo ello nos será imprescindible y muy útil para poder analizar el conflicto.

## **VI. LA EMPRESA FAMILIAR, UNA PARADOJA EN SÍ MISMO QUE ENCIERRA UN SINFÍN DE PARADOJAS**

Los expertos estudiosos de la empresa familiar indican que la dificultad de supervivencia de las empresas familiares no es debida a cuestiones económicas o financieras, sino esencialmente a la falta de planificación de la sucesión generacional y ,– en mi modesta opinión -, a la falta de gestión adecuada de esas paradojas o aparentes contradicciones inherentes al desarrollo de la empresa familiar, al no saber aceptar las mismas como parte esencial de su naturaleza y como factor coadyuvante a su desarrollo, en lugar de – como tradicionalmente ha sido-, como “problemas” de las mismas, en cuyo abordaje había que elegir de un modo excluyente entre las opciones que tales paradojas ofrecen.

En todo caso, los valores y principios que inspiran los distintos sistemas que conforman la empresa familiar interactuando entre ellos, al ser aparentemente contradictorios constituyen auténticas paradojas, como el mismo sistema y concepto de la empresa familiar, por lo que una vez analizados los sistemas individualmente y su conjugación, pasamos a estudiar la esencia misma de esas paradojas y las más habituales, inherentes a la naturaleza más esencial de la empresa familiar.

### **A) UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA PARADOJA EN LA EMPRESA FAMILIAR:**

El término “paradoja” puede intercambiarse en su uso con otros tales como ambivalencia, antinomia, contradicción, conflicto o dilema. Normalmente va a generar una crisis de pensamiento que se suele solucionar analizando

contradicciones. El anclaje o la rigidez del pensamiento tradicional al valorar situaciones contradictorias que conduce a valorar algo o verdadero o falso, sin considerar ninguna otra posibilidad, desaparece en la paradoja. Entender la paradoja es un modo de superar los modelos convencionales de entender una situación o solucionar un conflicto, superando los límites habituales, invitando a las partes implicadas a replantearse esos límites o modelos.

Existe abundante bibliografía tanto en lengua inglesa como alemana, que analiza las paradojas de la empresa familiar. En su exposición vamos a yuxtaponer las aparentes contradicciones, en lugar de presentarlas de un modo excluyente o incompatible.

Nicola Neuvians destaca las siguientes paradojas en la empresa familiar:<sup>6</sup>

- 1) *Familia, miembros de la familia y reglas de juego en la familia como ventaja Y peligro en la empresa familiar:*

La familia puede ser un factor muy considerable de estabilidad en la empresa, lo que puede beneficiarla enormemente. Al mismo tiempo, puede suceder que dar prioridad a los intereses particulares o familiares pueda comprometer la continuidad y evolución de la empresa.

- 2) *Comunicación subjetiva en la familia Y comunicación objetiva en la empresa:*

Con frecuencia, las emociones y afectos van a motivar muchas decisiones de la familia. La empresa por otro lado, suele basar sus decisiones en consideraciones objetiva, por lo que la comunicación no está tan influenciada por las emociones como en la familia.

- 3) *La percepción de la justicia en la familia supone igual tratamiento y expectativas para todos los miembros de la familia, Y en la empresa a diversidad de expectativas, diversidad de tratamientos:*

Un tratamiento desigual de los miembros de familia suele ser un tabú, inabordable. En la empresa el tratamiento desigual atiende a las diferencias inherentes a las personas, sus aptitudes y su preparación, y

---

<sup>6</sup> Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Gabler.2.011. Páginas 44 a 46.

se corresponde con la organización jerárquica de la misma y a la necesidad de asumir distintas tareas, traduciéndose en distinta remuneración.

- 4) *Los miembros de la familia son propietarios/accionistas de la empresa Y no pueden/deben regirse por criterios de decisión de los accionistas/inversores del mercado de capital:*

Para la familia es prioritaria la recepción de la empresa a largo plazo, mientras que para los accionistas-inversores el objetivo es incrementar el valor de la empresa.

- 5) *Definir los límites en la protección de los valores familiares frente a las influencias del entorno, Y en la empresa se busca la apertura al entorno tendiendo a la cooperación.*

La familia pretende reforzar su autonomía, manteniéndose más cerrada, mientras que la empresa busca la cooperación con otras empresas en variadas áreas (asesoramiento, socios capitalistas, proveedores, etc)

- 6) *La familia se orienta a mantener su identidad tradicional, Y la empresa se orienta a su capacidad de adaptación y cambio*

Lo anterior porque las empresas, para su crecimiento y desarrollo requieren de innovación y transformaciones.

Es por todo lo anterior que la empresa familiar es la perfecta escenificación de las ambivalencias y contradicciones que contienen sus paradojas.

## **B) UNA APROXIMACIÓN FILOSÓFICA A LA PARADOJA Y AL CONFLICTO**

Entiendo muy recomendable considerar algunas citas de magníficos místicos, filósofos y pensadores, sobre la naturaleza dual del ser humano, extrapolable a todos los sistemas y organizaciones, así como breves pinceladas sobre reflexiones acerca del conflicto.

Así, cabe destacar la siguiente cita de Santa Teresa de Jesús, incluida por los autores de “Las paradojas de la empresa familiar”:

*“Si optamos por llevar una vida más espiritual, debemos ser más espontáneos, comprometidos y contemplativos.*

*Vivir una vida espiritual implica que somos capaces de vivir nuestra vida con una polaridad total.*

*Esto significa que estamos cómodos en los espacios intermedios:*

- *Entre la tradición y los puntos de vista progresivos*
- *Entre las respuestas racionales y las emocionales*
- *Entre actuar y simplemente estar allí*
- *Entre la soledad y el tiempo libre*
- *Entre el ayuno y el banquete*
- *Entre la disciplina y lo salvaje*

*Si no hacemos crecer nuestra vida espiritual , nos atascamos en uno u otro extremo del espectro y podemos acabar aislados y siendo inexpresivos, indiferentes y mediocres. La única forma de vivir una vida espiritual es ser capaz de tocar ambos lados al mismo tiempo. En la interacción de vivir el espectro (de estas fuerzas polares opuestas) profundizamos en nuestra espiritualidad y llegamos a ser conscientes de quienes somos, quiénes elegimos ser y, en tiempos difíciles, de cómo nos mostramos.”*

Marina Horner, dice que *“ lo importante es seguir aprendiendo, disfrutar de los desafíos y tolerar la ambigüedad, pues, en definitiva, no hay certezas.”*<sup>7</sup>

Séneca: *“La mejor manera de vivir la vida es aceptar la adversidad como si la hubieras deseado”.*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Solución de conflictos en las empresas y organizaciones. Joan Boada y Grau. Editorial Pirámide.2.009. Página 11.

<sup>8</sup> Solución de conflictos en las empresas y organizaciones. Joan Boada y Grau. Editorial Pirámide.2.009. Página 193.

Cardenal Newman: *“Cuando los hombres comprenden lo que se están diciendo unos a los otros, se dan cuenta, en la mayoría de los casos, de que la controversia es superflua o inconcebible”*.<sup>9</sup>

Jorge Henón-Risso: *“ Cuando dos personas en una organización están siempre de acuerdo, una de ellas es innecesaria”*.

Ghandi: *“El adversario debe ser liberado del error mediante la paciencia y la simpatía. Liberado y no aplastado; convertido y no aniquilado.”*

Dalai Lama: *“We can never obtain peace in the outer world until we make peace with ourselves”*. Me atrevería a decir que esta es la cita más importante de este trabajo, de cualquier trabajo de mediación, ya que es esencial que el mediador trabaje consigo mismo, encuentre su paz interior y sepa gestionar conscientemente sus conflictos , antes de mediar en cualquier tipo de proceso.

---

## **VII. LA GESTIÓN DE LA PARADOJA DE LA EMPRESA FAMILIAR Y DE SUS CONFLICTOS:**

Tradicionalmente se ha gestionado la empresa familiar estableciendo una dicotomía: empresa *“frente”* a familia, en lugar de empresa *“y”* la familia, de modo que al abordar determinados problemas, se barajaban soluciones que supusieran optar entre los intereses de la empresa *“o”* los de la familia, y se ha entendido con demasiada frecuencia que había que *“elegir”* entre empresa o familia, sin posibilidad de conjugar los intereses de ambas, ya que éstos eran aparentemente incompatibles.<sup>10</sup>

Las estadísticas nos dicen que tan solo un 1% de las empresas familiares sobreviven a la cuarta generación. No obstante lo anterior, el estudio del desarrollo, gestión y supervivencia de las empresas familiares por parte de consultores de empresas familiares de larga experiencia, ha demostrado que las empresas familiares que han sabido hacer uso de la energía inherente a la

---

<sup>9</sup> Solución de conflictos en las empresas y organizaciones. Joan Boada y Grau. Editorial Pirámide.2.009. Página 195.

<sup>10</sup> *“Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik”*. 2.011. Nicola Neuvians. Páginas 42 a 46.

tensión existente entre los intereses y valores de la familia y los de la empresa, aprendiendo a manejar esta ambigüedad e incertidumbre, son las que han perdurado y logrado mayor éxito en su trayectoria.

El concepto empresa familiar entraña por ello una paradoja. *La palabra “paradoja” deriva del griego “para” que significa “más allá” y de “doxa”, que quiere decir “idea”. Por tanto, una paradoja contiene dos elementos que, si se unen, desafían lo que se consideraría posible, y la paradoja va más allá de las ideas convencionales...*

*Una paradoja está formada por dos lados que parecen opuestos ,pero que, de hecho, se apoyan mutuamente”.<sup>11</sup>*

Es decir, estas empresas con mayor capacidad de supervivencia no han gestionado con el planteamiento tradicionalmente aprendido de tomar como objetivo la seguridad del resultado, sino aprendiendo a aceptar y abordar la incertidumbre.

Y lo anterior, porque, tal y como nos enseñan experimentados consultores de empresas familiares, en la obra “Las paradojas de la empresa familiar”, tales como Amy Schuman, Stacy Stutz y John L.Ward, los conflictos de la empresas familiares pueden ser:

1. O bien PROBLEMAS CONCRETOS que requieran una solución definida y tal vez urgente, lo que significa que ha de adoptarse una solución puntual a tal conflicto
2. O bien PARADOJAS, es decir, situaciones recurrentes que surgen reiteradamente y son inherentes a la naturaleza , aparentemente contradictoria, de la empresa familiar y fruto de la convergencia de intereses provenientes tanto de la empresa como de la familia, es decir, de la gestión, de la propiedad y de la familia, y por ello, situaciones, tensiones o conflictos “condenados” a emerger con cierta regularidad.

Desde mi punto de vista, aquí **la labor del mediador** ha de centrarse en:

---

<sup>11</sup> Las paradojas de la empresa familiar. Amy Schuman, Stacy Stutz, John L.Ward. (2.012/29).



1. Aceptar y comprender la ambigüedad e incertidumbre de las paradojas que se dan tanto en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar como en la confluencia de la acción de los tres subsistemas existentes en la empresa familiar ( familia, dirección y propiedad)<sup>12</sup>
2. Ser muy consciente de que las paradojas son de carácter inherente y por ello permanentes en las empresas familiares, por lo que no se puede – a diferencia de los problemas puntuales -, pretender su resolución definitiva o temporal, sino que hay que pretender la gestión continuada de las mismas, entendiendo su existencia como naturaleza fundamental de la empresa familiar.
3. Entender que las paradojas constituyen un doble soporte para la evolución y desarrollo de la empresa familiar, pues ésta puede aprovechar los aspectos positivos de ambos lados de las aparentes contradicciones, y conjugarlos para salir reforzada.<sup>13</sup>
4. Dirigir el proceso de mediación en los supuestos de conflictos puntuales, que no paradojas, que requieran buscar soluciones para facilitar el funcionamiento de la empresa familiar
5. Fomentar muy especialmente una comunicación activa, donde las partes involucradas expongan de forma abierta sus ideas y escuchen de modo igualmente abierto y receptivo las propuestas de los demás

Entiendo que si se va a trabajar en la mediación en la empresa familiar, es esencial para el mediador entender la naturaleza de las polaridades inherentes a las paradojas en las distintas etapas de crecimiento y desarrollo de la empresa familiar, ya que desde mi humilde punto de vista, en mediador que quiera dedicarse a prevención y gestión de conflictos en la empresa familiar sí ha de entender de la misma, a fin de poder , como dijo Manel Canyameres, una vez que comienza la mediación y empieza a sonar

---

<sup>12</sup> Las Paradojas de la empresa familiar. Amy Schumann, Stacy Stutz y John L Ward (2.012/40)

<sup>13</sup> Las Paradojas de la empresa familiar. Amy Schumann, Stacy Stutz y John L Ward (2.012/16)

su melodía, poder “bailar con la misma” ( con el permiso de Manel Canyameres, pues me encantó su simil musical).

## **VIII. ORIGEN O CAUSA DE LAS PARADOJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR:**

La existencia y funcionamiento de la empresa familiar contiene una gran diversidad de conflictos potenciales, basados en las ya comentadas diferencias existentes entre los principios, valores y dinámicas de los distintos subsistemas que la integran, que recapitulando se pueden resumir en las siguientes diferencias:

1. La aceptación incondicional en la familia, basada tan sólo en la pertenencia a la misma, frente a la aceptación condicionada de un nuevo miembro en la empresa, que se basa en su mérito o capacidad individual, evaluada objetivamente con anterioridad a su entrada en la empresa.
2. La concepción o fundamento de la empresa o negocio es esencialmente capitalista y competitivo, frente a la familia que no se rige por criterios de eficiencia económica, sino de integración y cohesión familiar.
3. Mientras que la familia plantea situaciones o toma decisiones influidos por vínculos emocionales, la empresa lo hace desde posicionamientos más lógicos y racionales.
4. Muchas familias buscan la igualdad de resultados para todos los miembros, mientras que la empresa adapta los resultados al mérito con el que valoren la actuación individual de cada miembro de la empresa.

## **IX. PARADOJAS MÁS PREDECIBLES EN LA EMPRESA FAMILIAR:**

En este apartado vamos a analizar las consustanciales al relevo generacional, para estudiar más adelante las que surgen en la interacción de los subsistemas que conforman la empresa familiar.

## **A) PARADOJAS INHERENTES AL CAMBIO GENERACIONAL**

Las paradojas de la empresa familiar es lógico que emerjan especialmente en las transiciones generacionales, dado que en su devenir, la empresa se desarrolla, paralelamente al crecimiento y ampliación de la familia. Siguiendo en la exposición de este apartado la excelente exposición de Amy Schuman, Stacy Stutz y John L. Ward, en el libro tantas veces citado “Las paradojas de la empresa familiar”, se expone a continuación un resumen de las típicas paradojas consustanciales al desarrollo de la empresa familiar y sucesión de generaciones de la misma.

Podemos destacar las siguientes, en cuya exposición se escribe en mayúscula la conjunción “Y”, siguiendo de nuevo a los autores del citado libro, dado que de este modo se expresa adecuadamente que en las paradojas se pueden y deben combinar sus aparentes contradicciones, jugando con ambas, sin elegir de modo excluyentes ninguno de los lados de las mismas:

### ***ETAPA DE FUNDACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR:***

- A) *Control Y confianza*: suele darse en la primera generación, en que el fundador, acostumbrado a fundar la empresa y hacerla crecer supervisando y tomando cada decisión sin delegar estas tareas, tiende a controlar personalmente todas las áreas de la empresa, negándose a delegar, trabajar o decidir en equipo. Ello tiene la ventaja de que decide en base a su experiencia y a lo que ha venido funcionando, pero al crecer la empresa, en contra de la agilidad que busca, con el control ralentiza el ritmo y desarrollo de la empresa, por lo que si delegase en otros la toma de decisiones, confiando en ellos, o trabajando en equipo con los mismos y compartiendo esa responsabilidad, facilitaría el crecimiento y expansión de la empresa.
- B) *Acción Y planificación*: dado que habitualmente los fundadores están acostumbrados a ágiles decisiones para atender a las oportunidades en el mismo momento en que se presentan, sin planificar a medio largo plazo, lo que por un lado tiene la ventaja de favorecer el rápido crecimiento de la empresa, pero la desventaja de desatender una planificación a medio o largo plazo, cuando realmente todos los

fundadores tienen como objetivo la supervivencia de la empresa a largo plazo.

- C) Propiedad Y administración: que igualmente cuesta entender a los fundadores, quienes pretenden encargarse personalmente de todo, como cuando la empresa comenzó, sólo con el fundador o tal vez su esposa, sin plantear una gestión de la misma para su eficiente desarrollo.
- D) Raíces Y alas: lo ideal sería que las familias empresarias educaran a sus hijos en la aceptación de la familia y las raíces familiares, abriéndoles asimismo las puertas para que buscaran su propio desarrollo, educándose y adquiriendo experiencias fuera de la familia y su empresa, para luego decidir a qué dedicarse. Sin embargo, los fundadores, que sí disfrutaron de su independencia y libertad y fundaron su empresa sin ninguna indicación o continuidad familiar, a veces involucran muy temprano o imperativamente a sus descendientes, vinculándolos desde muy jóvenes a la empresa, sin darles la oportunidad y la libertad de formarse y elegir, e incluso en el caso en que quieran seguir con la empresa familiar, formarse fuera de la misma, no solo académicamente, sino forjando en otras empresas una experiencia que les puede enriquecer para aportar a la empresa familiar. Por lo anterior, educar valorando las raíces familiares es perfectamente compatible con fomentar la iniciativa, individualidad y libertad de los hijos para que si así lo deciden, su participación en la empresa sea un elemento enriquecedor y dinamizador de la misma.
- E) Resumen: el fundador trabaja actuando como propietario, de modo expeditivo, controlando todos los aspectos del negocio personalmente y enfatizando en las raíces.

### **EN LA ETAPA DE ASOCIACIÓN ENTRE HERMANOS:**

En esta etapa del proceso vital de la empresa, se hace imprescindible una comunicación fluida y abierta entre los hermanos, dado que lo natural y sano es que surjan distintos puntos de vista y visiones de esa planificación estratégica que en esta fase se ha de fraguar. Si el modelo de la fase anterior fue diferente, en tanto en cuanto el fundador tomaba las decisiones

unilateralmente, de modo expeditivo, ahora se requiere de un trabajo en equipo, para el cual una comunicación eficiente y regular deviene imprescindible.

Es por ello que en esta fase, si esa comunicación no es lo asertiva, abierta y fluida que debiera, la gestión de la misma mediante la mediación puede facilitar y favorecer la gestión y toma de decisiones, para lo que sería en muchos casos recomendable establecer en el plan de acción de la empresa una periodicidad en las sesiones de mediación, a fin de instaurar mediante estas sesiones regulares el espacio necesario para que esa comunicación fluida, abierta y asertiva ofrezca a los hermanos o miembros de la familia o incluso de fuera, si se cuenta con asesores o gestores ajenos a la familia, la posibilidad de ir planteando las cuestiones, ideas o diferencias que puedan surgir, para discutirlos y gestionarlos en un marco de comunicación efectiva, permitiendo un trabajo en equipo en el que todos participen y se sientan cómodos e implicados en igual medida, dado que todos pueden escuchar y considerar los puntos de vista de los demás, así como proponer y ser escuchados, sin que se quede nada en el tintero, ni se genere malestar o bloqueos que perjudiquen la dirección y gestión de la empresa, estando todos al corriente de todo.

Las paradojas más habituales a abordar en esta etapa son:

- A) Lo central ( o esencial ) Y lo oportunista: que aflora en el momento en que los hermanos deciden organizar la planificación de la empresa, y han de decidir qué es consustancial al proyecto de la empresa, y los criterios para considerar oportunidades sobrevenidas en la vida de la misma. e
- B) Trabajo Y vida personal: ya que el fundador en la primera fase suele dar prioridad absoluta a la empresa, en perjuicio de la vida familiar, los hermanos suelen tender a dar a la familia mayor dedicación, por la carencia que ellos han vivido en esta parcela. La empresa ya no es el eje central de sus vidas, y buscan equilibrar el espacio personal con el empresarial, conjugando ambos lados de esta aparente contradicción.

- C) Igualdad Y mérito: Dado que el fundador suele querer igualar a los hijos en la participación en la actividad de la empresa así como en los beneficios de la misma, surge la diatriba de decidir cuál de los dos criterios va a imperar en la empresa en esta fase, siendo así que lo idóneo es tomar de ambos lo mejor que puede aportar a la empresa, conjugando sus ventajas para estimular a quienes estén más preparados, permitiendo al mismo tiempo a quienes tienen otras expectativas profesionales, elegir su futuro, sin renunciar a los beneficios de la empresa de la familia.
- D) Reinversión en la empresa Y reparto de beneficios: para lo cual, habrá de nuevo que buscar un equilibrio entre ambos, sin excluir ninguno, ya que la reinversión permite la supervivencia y desarrollo de la empresa, pese a lo cual los hermanos no implicados en la empresa, han de recibir beneficios de la misma.

### ***ETAPA DE COLABORACIÓN ENTRE PRIMOS:***

Esta etapa requiere aún más que la anterior de un especial cuidado y atención a la comunicación, dado que en la etapa anterior entre hermanos, si bien puede ser difícil la relación personal, normalmente se conocen más, en la etapa de primos por el contrario, puede tratarse de primos que han tenido escaso o nulo contacto, lo que hace imprescindible fomentar y educar en la comunicación eficiente entre todos, y por los mismos motivos ya apuntados para la anterior fase, acentuados en este caso, entiendo que la mediación y la organización de sesiones periódicas para tratar los aspectos que vayan surgiendo, puede ser una muy eficiente herramienta para la gestión y toma de decisiones, no sólo entre los miembros de la familia sino, y cada vez más, también con el personal externo encargado de la gestión y dirección.

Algunas de las paradojas coinciden en esta fase con las vistas en la anterior, por lo que sólo se mencionan sin explicarlas:

- A) Reinversión en la empresa Y reparto de beneficios. O lo que es lo mismo, cosechar o reinvertir, normalmente en función de que se trabaje o participe o no activamente en la empresa.

- B) Lo privado Y la transparencia: Dado que los familiares implicados en la empresa quieren mantener siempre determinadas parcelas de privacidad en pro de la competitividad de la empresa, frente a los familiares que no trabajan en la misma, y solicitan mayor transparencia en la información que se les facilita, a fin de poder participar con más conocimiento de causa en la toma de decisiones.
- C) Lo formal Y lo informal: en la toma de decisiones, pues a medida que va creciendo la empresa, los familiares que no trabajan en la empresa, requieren un sistema más formal en la toma de decisiones, ya que antes, si bien recibían información sobre la empresa, confiaban en la toma de decisiones por aquellos que trabajaban en la misma, siendo así que ahora hay que transformar en proceso de decisiones, lo que va de la mano con dar una información más transparente previa a la toma de decisiones en un proceso y con unos órganos organizados de otro modo, lo que igualmente va a facilitar el desarrollo y crecimiento de la empresa.
- D) Libertad Y lealtad: es decir, poder intervenir y proponer y decidir libremente, conjuntamente con la lealtad mantenida con los insiders durante la etapa anterior en que se ha confiado siempre en su gestión y decisiones.

Es preciso por lo anterior insistir en que ninguna opción en cada paradoja es mejor que la otra, sino que facilitar la comunicación entre las partes respetando todos los aspectos de las mismas, sólo redundará en beneficio de la empresa y la familia, y por tanto, de la empresa familiar, por lo cual la mediación, y el mediador, siendo consciente de la existencia de esas tan sólo aparentes contradicciones, puede gestionar una comunicación imprescindible en pro de los intereses de la empresa familiar y su idóneo desarrollo.

## **B) PARADOJAS INHERENTES A LA INTERSECCIÓN DE LA FAMILIA, GESTIÓN Y PROPIEDAD**

En 1.920 Mary Parker Follet valoró el “sano conflicto de las organizaciones”, como una fuente de energía necesaria para efectuar cambios, y textualmente observa:

*“Como el conflicto (la diferencia) está aquí en el mundo, no podemos evitarlo, creo que deberíamos utilizarlo. En lugar de condenarlo, deberíamos hacer que trabajara para nosotros... es posible concebir que un conflicto no es necesariamente un estallido poco útil de incompatibilidades, sino un proceso normal por el que se registran diferencias socialmente valiosas para el enriquecimiento de todos los afectados... el conflicto es el momento en el que aparecen y se concentran las diferencias, puede ser una señal de salud, una profecía de progreso”.*

El conflicto se suele concebir como una aparente o real oposición de principios, intereses o necesidades. Valorar si esa aparente contradicción es tal o por el contrario, los lados opuestos de la misma se pueden apoyar o complementar mutuamente, es esencial para aprender a gestionar y manejar las intersecciones que entre familia, dirección y propiedad , pueden surgir.

Dado que el objetivo principal de la empresa familiar es su supervivencia y continuidad, es esencial para ella aprender, no sólo a entender y manejar los conflictos que surgen en las intersecciones de intereses, necesidades y principios de los tres conocidos círculos, sino anticiparse a su aparición, aprendiendo a gestionar preventivamente los mismos, bien evitando su aparición, bien abordando preventivamente su inevitable aparición, mejorando así las consecuencias.

### ***CONFLICTOS ENTRE FAMILIA Y DIRECCIÓN:***

1. Empleo familiar: en el que habitualmente surgen dos criterios antagónicos entre la dirección, que pretende estrictos *criterios de selección Y la familia* que pretende que todos los miembros de la misma puedan trabajar en ella. Ambos criterios: inclusivo Y selectivo, tienen ventajas , por lo que habrá que trabajar con ellas para adoptar un sistema que las integre, sin optar necesariamente por un sistema estrictamente inclusivo o estrictamente selectivo.

2. Retribución de los miembros de la familia: *mercado Y necesidades familiares*: dado que mientras que la dirección pretenderá que la retribución se base en criterios de mercado, la familia querrá atender a las necesidades de sus miembros. Ya hemos repetido que si existe la paradoja, ésta ha de



gestionarse, no resolverse, creando políticas de previsión y anticipación de éstas.

### **CONFLICTOS ENTRE PROPIETARIOS Y DIRECCIÓN:**

1. Composición del Consejo Familiar: Basado en la relación familiar Y basado en las habilidades y experiencias. Habitualmente, la dirección va a dar prioridad a la formación y experiencia, mientras que la familia va a considerar prioritario la pertenencia a la familia.

2. Reparto de dividendos E inversión en la empresa: Ya que la reinversión de beneficios en la empresa favorece su desarrollo y crecimiento, mientras que el reparto de dividendos beneficia a los propietarios, lo que se ha de gestionar – insistimos, que no solucionar-, elaborando reglas de toma de decisiones, composición del Consejo de Familia, procesos de aprobación y reparto de dividendos, etc.

### **CONFLICTOS ENTRE PROPIETARIOS Y FAMILIA:**

En este apartado hay que considerar el aspecto emocional y el aspecto económico de la propiedad. Los conflictos que pueden presentarse son esencialmente:

1. Propiedad de las participaciones o acciones: por elección familiar Y por criterios de capacidad y méritos, dado que aquí la paradoja consiste entre la opción de que éstas se transfieran en la línea familiar de acuerdo a la decisión de los padres, mientras que por otro lado, se puede pretender que tal propiedad se transfiera a quienes tengan capacidad y méritos por su implicación en la empresa.
2. Reuniones familiares: en las que surge al organizarlas la paradoja trabajo Y diversión, estando comprobado que en la práctica, así como los propietarios o accionistas suelen tener criterios más homogéneos de actuación y objetivos, en la familia, especialmente en generaciones sucesivas, se van desentendiendo en la tarea de fijar objetivos y valores familiares.

## **X. EL COSTE DEL CONFLICTO EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.**<sup>14</sup>

Detectar, reconocer y gestionar los conflictos, especialmente los latentes, es un factor clave para la gestión eficiente dentro de una organización, dado que este tipo de conflictos suponen , según algunos expertos, el mayor coste reducible en una organización. Se calcula que alrededor del 30% del tiempo de los gerentes empresas se dedica a conflictos y litigios.

El conflicto se refleja en :

- Tiempo perdido
- Reducción de la motivación
- Disminución de la productividad
- Absentismo laboral
- Personal perdido
- Reestructuraciones innecesarias para separar grupos o individuos involucrados en el conflicto
- Aumento de enfermedades como el stress
- Huelgas
- Daños, boicot, sabotaje interno

Normalmente no se da prioridad a afrontar y gestionar el conflicto, lo que conduce a no ser hábiles o capaces para responder cuando este surge. Habitualmente se asocia el término conflicto miedo, generando reacciones de ataque o huida (fight or fly), imposibilitando la gestión competente del mismo.

Sin embargo, el resultado de una buena gestión conflictual contribuye a mejorar el clima y bienestar laboral, lo que se traduce necesariamente en una mejora de la productividad, la implicación y la sinergia entre todos los miembros de la empresa, haciendo más rentable y competitiva la empresa.

Por ello, el tratamiento estratégico del conflicto es esencial para la gestión eficiente de su empresa en beneficio de mejorar su rentabilidad.

---

<sup>14</sup> “El mapa del conflicto. Prevenir y afrontar los conflictos”. 2.014. Lluís Casado y Tino Prat. Profit. Págs 30 a 35.

Sirva como ejemplo el de U.S. Bureau of Labor Statistics, según la cual, una mala gestión del conflicto laboral puede provocar una caída de nada menos que el 75% en el tiempo de trabajo productivo.

## **XI. LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR: NAVEGAR COMO METÁFORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE MEDIACIÓN.**

Con el permiso de Raúl Medina Centeno, Rocío Calderón y Remberto Castro <sup>15</sup> hago mía su metáfora para el abordaje de las organizaciones a fin de aplicarla a la mediación en la empresa familiar, adaptando su texto a este trabajo:

*“Navegar a vela es un arte que puede utilizarse como metáfora para moverse dentro de las empresas familiares, ya que la navegación a vela implica muchas cosas: navegar en zig-zag, no en línea recta; es necesario ir improvisando de acuerdo a las olas y al viento, aunque se trate de una improvisación con conocimiento y técnica. Pero es un conocimiento flexible, no rígido, que nos brinda respuestas en la interacción con el territorio, en lugar de limitarnos con respuestas preestablecidas.*

*Esto significa conocer bien tanto la nave como los recursos o limitaciones con que se cuenta para enfrentarse a lo inesperado del mar y del tiempo. Se debe tener una carta del mar o mapa de los lugares a donde se tiene planeado ir, aunque es preciso tener en cuenta que habrá que cambiar de acuerdo a las condiciones climatológicas, por lo que será únicamente una guía para navegar y no una certeza territorial, que se irá concretando en el transcurso de la navegación.*

*También es necesario saber con antelación si se puede salir a navegar o no, es decir, elegir el momento, porque de otra forma, aunque sea el mismo territorio, no se navega lo mismo en unos momentos que en otros.*

---

<sup>15</sup> “Consultoría Colaborativa. Intervención sistémica en redes y organizaciones. Raúl Medina Centeno, Rocío Calderón y Remberto Castro. E-Libro. 2.009. Páginas 145 y ss.

*Por último, implica conocer bien a la tripulación y reconocer que navegar es todo un viaje, una aventura irrepetible.”*

Dado que al ser la empresa familiar un sistema, vivo y dinámico, constituido por otros subsistemas, aparentemente contradictorios, la naturaleza misma de este sistema entraña situaciones ambiguas aparentemente conflictivas, que entrañan paradojas permanentes y recurrentes en la vida de la empresa familiar, imposibles de eliminar y solucionar con carácter definitivo, por lo cual la mediación se ofrece como un método de gestión de tales conflictos abordándolos de un modo constructivo, aprovechando todos los aspectos positivos de esas polaridades en beneficio de la empresa familiar.

Además de para gestionar la paradoja, la mediación aparece como un método idóneo para fomentar y hacer más fluida la comunicación entre todos los miembros de los distintos subsistemas que integran la empresa familiar, así como para la resolución de conflictos puntuales que requieran de una solución para no perjudicar la dinámica del funcionamiento de la empresa familiar.

La metáfora de la navegación hace referencia a todos los ingredientes que concurren en la complejidad de la empresa familiar, que no voy a desgarnar para no ser reiterativa, pero sí quiero hacer referencia a que, como en la navegación, es muy necesario en la mediación de la empresa familiar que el mediador cultive y aprenda las técnicas y conocimientos para dirigir el asunto a buen puerto, lo que alude a la necesaria profesionalización del mediador y formación adecuada del mismo.

Según definición de Martínez de Murgía, 1.999, *“la persona mediadora o el equipo de mediación, constituye un tercero imparcial que guía y facilita el proceso comunicativo de negociación entre las partes, dejando en ellas la posibilidad de definir el conflicto y de crear y acordar una solución al mismo mutuamente consensuada y perdurable.”*

De este modo, la mediación en la empresa familiar puede constituirse como la mejor herramienta en empresas familiares en distintas áreas:

1. En las relaciones interpersonales, para compartir ideas y emociones con los demás, favoreciendo el manejo de las situaciones difíciles desde un punto de vista racional y emocional.
2. En las habilidades individuales, porque ayuda a desarrollar habilidades en el trabajo, estableciendo expectativas razonables y consensuadas, asesorando para un rendimiento óptimo y mejorando lo que sea preciso.
3. En el trabajo en equipo: definiendo roles y responsabilidades en la distribución de las competencias, intercambiando información y resolviendo conflictos surgidos en el equipo.
4. En los procesos de cambio e innovación, fomentando el cambio y desarrollo de la empresa, y enseñando a considerar el conflicto como una oportunidad , valorando sus aspectos positivos.

La mediación puede ser muy valiosa en el ámbito de procesos de :

- Planificación y establecimiento de objetivos
- Toma de decisiones
- Distribución de responsabilidades y delegación
- Comunicación
- Motivación
- Supervisión de determinados asuntos recurrentes
- Reconocimiento de todas las partes
- Fomento de la participación, para involucrar a todos
- Gestión del conflicto
- Manejo del tiempo
- Coordinación de reuniones de trabajo
- Innovación

## **XII. BREVE REFERENCIA A LOS MODELOS DE MEDIACIÓN**

En cuanto a qué modelo de mediación sería más adecuado para la mediación en la empresa familiar, analizando los modelos tradicionales, se plantea a continuación un resumen de sus principales características:

### ***MODELO HARVARD***

Este modelo entiende el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de los intereses de las partes.

El proceso de mediación está dirigido a la consecución de una solución, siendo la comunicación durante el mismo bastante lineal, intentando minorar los aspectos negativos y reforzar los que favorecen el acuerdo, y se basa en los siguientes pilares:

- **Alternativas:** Valorar qué alternativas se tienen, cuáles son los márgenes de actuación. Este es el punto de inflexión en el que se apoyará el mediador para desatascar posibles bloqueos durante el proceso.
- **Intereses:** Profundizar en los intereses, de procedimiento, sustanciales o psicológicos.
- **Opciones:** Generar acuerdos en los que todas las partes ganen. Lo cual requiere de trabajo en equipo y de una buena dosis de creatividad.
- **Criterios:** Establecer criterios que permitan determinar si las soluciones propuestas son legítimas o no. Se busca máxima objetividad.
- **Compromiso:** Después de que las opciones hayan sido evaluadas y estudiadas, las aceptadas, pasaran a formar parte del acuerdo.
- **Comunicación:** Apoyar y potenciar todos los elementos que faciliten la comunicación entre las partes.
- **Relación:** El mediador debe tener como objetivo mixto tratar de forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación.

### ***MODELO CIRCULAR NARRATIVO***

Este modelo que nace del paradigma sistémico por lo que tiene gran importancia la comunicación, especialmente el elemento circular que existe en toda comunicación, está orientado tanto al acuerdo como a la modificación de las relaciones, y trabaja con la modificación de las narraciones, a fin de que las partes puedan percibir de otro modo la realidad.

*"El contexto de mediación es un contexto de adversidad. Cuando las partes concurren a la mediación ya se han definido a sí mismas como adversarias, por lo tanto esto contribuye a la producción de historias o narraciones de acusación, reproche, justificación y negación (...)*

*"Nuestro self es el resultado de las narrativas, de las historias que nos contamos a nosotros mismos en primera persona y de las historias que escuchamos y aceptamos (a gusto o a disgusto) de las otras personas sobre nosotros mismos" (Suares, 1996).*

Son estas historias las que se intentan contar de otro modo, desde otra perspectiva, modificando su realidad.

Las principales diferencias entre el modelo de Harvard y el modelo circular-narrativo son::

CUADRO 1

MODELO DE HARVARD	MODELO CIRCULAR-NARRATIVO
Diferenciar personas de problema	Reformular roles e intenciones
Foco en intereses, no en posiciones	Reconstruir la lógica de la posición
Inventar opciones para beneficio mutuo	Construir (planificar) escenarios
Crear criterios objetivos	Desarrollar la historia para interpretar el acuerdo (meta-historia)
La función del mediador es conseguir acuerdos.	La función del mediador es introducir caos para flexibilizar las posiciones.

### **MODELO TRANSFORMATIVO**

El objetivo de la mediación transformativa no es el acuerdo sino el desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades. Se centran en las relaciones humanas para fomentar el

crecimiento moral, promover la revalorización y el reconocimiento de cada persona.

Se busca potenciar la revalorización respecto a las metas, a las alternativas, a las habilidades, a los recursos y con respecto a la decisión.

El reconocimiento hace referencia a la voluntad de abrirse más, ser más empáticas y sensibles a la situación del otro.

El acuerdo solo se lograra en la medida que los participantes encuentren una nueva mirada del otro y de si mismos.

En la mediación transformativa se alcanza el éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar, gracias a lo que ha ocurrido en el proceso de mediación.

Este método se atribuye a Baruch y Folger, quienes buscan cambiar a la gente, no solo las situaciones, esta es la fuerza de la visión transformadora del conflicto y de la mediación, lo que la hace muy válida cuando las partes han de continuar relacionándose, pues actúa entonces de un modo también preventivo.

### **XIII. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:**

Entiendo que la mediación puede abordar distintas áreas en la vida y desarrollo de la empres familiar, destacando entre ellas las siguientes:

#### ***A) FOMENTAR Y ESTABLECER UNA RUTINA DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR:***

La función del mediador aquí como facilitador de la mediación puede ser:

- de carácter preventivo, pues la comunicación regular convenientemente gestionada y dirigida va a evitar en muchos casos tanto el surgimiento del conflicto como la escalada del que ya exista
- de seguimiento y acompañamiento, revisando las situaciones ya abordadas o los conflictos ya resueltos para adaptarlos a las necesidades que su evolución requiera
- también podrá ser la mediación operativa, dirigida a la resolución de los asuntos que puedan aforar.



Entiendo que es esencial que todos los implicados en la empresa familiar, como propietarios, dirección o familia, tengan espacios periódicos de comunicación abierta, proactiva, constructiva, asertiva y fluida, que faciliten la puesta sobre la mesa de sus preocupaciones, inquietudes, objetivos, planteamientos, proyectos, ideas, etc , lo que sin duda va a evitar que se generen conflictos estancados que solo emerjan cuando sea difícil su abordaje o solución.

Tradicionalmente los canales de comunicación en las empresas y organizaciones han venido siendo canales descendentes, integrados en la organización jerárquica de la empresa, a través de comunicados, notas, tabloneros de anuncios, circulares, órdenes, etc. El departamento de comunicación interna de una empresa no ha sido considerado esencial hasta hace muy poco, en que ha empezado a tomar protagonismo cada vez mayor.

Como muy bien definen Raquel de la Fuente Anuncibay, Joan Taboada i Grau y Raúl de Diego Vallejo, *“comunicarse es un proceso humano, no sólo organizativo; por tanto, se debe tener en cuenta que la eficiencia de la comunicación depende en gran medida de los sentimientos y de las relaciones existentes entre las personas, de sus expectativas y de sus sentimientos”*.

Según Ury, “quien media ayuda a las partes a lograr una mejor comunicación, que permite clarificar los puntos controvertidos e identificar, y respetar, sus intereses y necesidades”<sup>16</sup>

En estas reuniones periódicas a implantar en las que entiendo que se podrían incluir órdenes del día a tratar para facilitar la preparación de los intervinientes, si bien también podrían ser completamente abiertas a los temas que en las mismas se sugieran , en función de las necesidades o sugerencias

---

<sup>16</sup> Solución de conflictos en empresas y organizaciones, Joan Boada i Grau, Editorial Pirámide, 2.009, pagina 116.

del momento, se podrían utilizar por el mediador las siguientes herramientas, para facilitar la comunicación de las partes <sup>17</sup>:

- Brainstorming o tormenta de ideas, a través de la cual, planteada de modo claro una situación conflictiva, las partes sugieran de modo espontáneo, abierto, sin dejar espacio a los prejuicios o hábitos, todas las ideas o sugerencias que se les ocurran, independientemente de su aparente lógica, aplicabilidad, racionalidad o sentido, sin valorar ningún aspecto de las mismas. Sólo una vez que se han vertido todas las ideas se trata una por una con la intervención del mediador, dejando a las partes involucradas decidir cuáles de ellas son viables o adecuadas.
- Diálogo productivo:<sup>18</sup> *“El diálogo productivo es una forma de comunicación entre personas que tienen opiniones diferentes, incluso contrapuestas, sobre alguna cuestión que no tiene soluciones objetivas indiscutibles, que evita que la discrepancia se convierta en conflicto y sustituye el empobrecimiento que comporta una solución de consenso por la generación creativa de nuevas opciones”*. Sus características son:
  1. Se focaliza en crear las condiciones comunicativas para generar un vínculo cooperativo.
  2. Busca aprovechar la capacidad de aprendizaje a partir de la diversidad.
  3. Es integrador de las diversas opciones
  4. Busca abrir el sistema de pensamiento del grupo
  5. La salida que busca el grupo en tales ocasiones es en muchos casos creativa, construyendo nuevas opciones y alternativas a partir del diálogo generado durante el proceso.

En la práctica se lleva a cabo dando la oportunidad a cada miembro del grupo de aportar sus sugerencias, abriéndose turno

---

<sup>17</sup> Solución de conflictos en empresas y organizaciones, Joan Boada i Grau, Editorial Pirámide, 2.009, páginas 75 a 78.

<sup>18</sup> “El mapa del conflicto. Prevenir y afrontar los conflictos.” 2.014. Lluís Casado y Tino Prats. Profit. Páginas 151 a 153.

a continuación para que los demás miembros del grupo puedan preguntar al respecto, pero sin permitirse entrar en dinámicas competitivas de rivalidad argumental, empleo de ironías, etc. A partir de ahí se construye un mapa descriptivo de las opiniones del grupo, integrándolas todas y generando formas creativas enriquecidas con todas las aportaciones.

- Técnica del grupo nominal
- Técnica Delphi

### ***B) GESTIONAR LAS PARADOJAS INHERENTES A LA NATURALEZA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR. FUNCIÓN PREVENTIVA:***

La mediación aquí puede tener una función tanto preventiva como operativa.

Gestionar las paradojas inherentes a la naturaleza de la empresa familiar, conociendo las mismas, su dinámica, el momento de la vida de la empresa en el que van a surgir, así como siendo consciente el mediador de que la gestión de la paradoja, como hemos visto más arriba, no significa su solución, pues las mismas son inherentes a la naturaleza y dinámica de la empresa familiar, y el mediador ha de ser consciente de que los dos lados de la paradoja pueden conjugarse para integrar sus aspectos positivos, sin tener que renunciar a ninguno, pues ambas caras de la situación, que no son excluyentes, sino complementarias.

Creo que la gestión eficiente y preventiva de estas paradojas se enmarca perfectamente en los espacios de comunicación a que me he referido en el apartado anterior, pues estoy convencida de que sólo a través de una comunicación abierta, asertiva, directa y fluida y equilibrada se pueden abordar todas las cuestiones relacionadas con las inevitables paradojas más arriba expuestas.

Es fundamental igualmente que el mediador entienda que tales paradojas no se pueden solucionar, pues no se trata de conflictos puntuales, sino de situaciones que conforman la naturaleza misma de la empresa familiar y emergen una y otra vez en la vida y crecimiento de la

misma, por lo que no podemos hablar de solución de tales paradojas sino de su gestión preventiva y eficiente, sin que las mismas vayan a desaparecer.

### **C) *MEDIACIÓN EN LOS CONFLICTOS PUNTUALES :***

La mediación aquí es operativa, tendente a la consecución de acuerdo tras la finalización del proceso de mediación.

Entiendo que si bien lo ideal y adecuado es la gestión preventiva de las eventuales situaciones conflictivas (como se contempla en el siguiente apartado), cuando surja un conflicto puntual que requiera una solución concreta, porque la dinámica y funcionamiento de la empresa familiar así lo requiera, lo recomendable es iniciar un proceso de mediación para abordarlo, en cuyo caso, entiendo que el mediador, sin olvidar la mediación circular narrativa, pues hemos dejado claro que estamos trabajando en un sistema más que complejo, habrá de tener también presente la transformativa, dado que las personas implicadas han de seguir relacionándose, en el ámbito familiar o empresarial o en ambos.

No obstante, al tratarse de un conflicto puntual que puede necesitar de agilidad en su resolución, dado que el sistema empresa normalmente precisa de dinamismo, creo que en este caso el mediador podría ser más directivo en caso de bloqueo del proceso.

### **D) *PROTOCOLO FAMILIAR:***

En la labor preventiva del conflicto juega un papel fundamental el protocolo familiar, para lo cual indudablemente el mediador ha de ser perfecto conocedor de la particular idiosincrasia de la empresa familiar, a fin de conducir del modo adecuado el proceso de elaboración de este instrumento de planificación y prevención tan útil en la empresa familiar.

El núcleo esencial del protocolo familiar es la planificación de la sucesión, no obstante lo cual, su contenido puede ser tan flexible como extenso, adecuado a las peculiaridades de cada empresa familiar. En todo caso, entiendo que ha de ser un documento vivo, y que en esas reuniones periódicas sugeridas para fomentar la comunicación en la empresa familiar, se pueden y deben ir planteando las adaptaciones que el devenir de los acontecimientos pueda hacer que se estimen convenientes, guardando el adecuado equilibrio para no hacer perder eficacia a lo ya pactado. Igualmente, al ser una herramienta dinámica se puede en el mismo acordar su revisión periódica.

El contenido habitual del protocolo familiar – sin perjuicio de las necesidades del caso concreto-, suele ser:

- I. ÍNDICE
- II. INTRODUCCIÓN
- III. OBJETIVOS DEL GRUPO FAMILIAR
  - Límite de endeudamiento
- IV. FINALIDAD Y PRINCIPIOS GENERALES
  - Valores y misión del protocolo familiar
- V. LA FAMILIA Y LA EMPRESA
  - A. Principios generales
  - B. Requisitos de incorporación
  - C. Remuneraciones a los miembros de la familia
  - D. Jubilación de los miembros de la familia
- VI. LA PROPIEDAD
  - A. Derecho de adquisición preferente y transmisibilidad de las acciones o participaciones sociales.
  - B. Valoración
  - C. Derecho de los accionistas
- VII. ÓRGANOS DE GOBIERNO
  - A. Consejo de Administración
  - B. Comité de directivos
  - C. Junta General de Accionistas
- VIII. EXCEPCIONES, MODIFICACIONES Y REVISIÓN
- IX. CONSEJERO-ASESOR EXTERNO

- X. ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA
- XI. OTROS
  - A. Fondo para la formación empresarial de los descendientes
  - B. Política de remuneración de consejeros y directivos
- XII. NOTA COMPLEMENTARIA AL PROTOCOLO

**E) REDUCIENDO LOS COSTES DERIVADOS DE LA CONFLICTIVIDAD** en la empresa familiar, lo que no es exactamente un ámbito de actuación de la mediación, pero si algo que -como tanto se dice hoy día-, hay que poner en valor para la empresa familiar, al igual que para las restantes.

#### **XIV. DESARROLLO DEL PROCESO DE MEDIACIÓN**

Todos los modelos tradicionales de mediación me parecen aplicables a cualquier caso, me resulta difícil imaginarlas en compartimentos estancos, y creo que es el caso concreto el que dará las pautas, en función de la deriva que tome, por lo que a priori, y aunque parece no ser la tónica general, creo que si un caso se bloquea, y en el caso de la empresa familiar, el funcionamiento de la misma requiere agilidad y dinamismo, sí podría convenir una mediación más directiva, siempre, insisto, que la situación concreta lo requiera.

En cualquier caso, dado que estamos trabajando la mediación en una compleja confluencia de sistemas, entiendo que el modelo circular narrativo es más útil en este caso, sin despreciar la utilización de los demás, dado que ante todo creo en la flexibilidad y creatividad del proceso de mediación.

Especialmente delicado e importante es el proceso de la mediación en la empresa familiar, para detectar adecuadamente la problemática tanto empresarial como familiar así como el juego de ambas. Como pautas ( adaptables y flexibles, como siempre en función del desarrollo del proceso de mediación) de organización o gestión de tal proceso, podrían servir a priori las siguientes:

##### **A) PRIMERA TOMA DE CONTACTO:**

Generalmente la primera persona que acude al mediador o consultor buscando la gestión o asesoramiento en el conflicto, suele ser alguien próximo al dueño de la empresa, pero no éste, que suele estar acostumbrado a pensar y decidir por sí mismo. Por ello, suele ser uno de los hijos, el responsable de recursos humanos o cualquier miembro de la empresa familiar deseoso de mejorar la situación.

El objetivo de esa visita puede ser el asesoramiento para un puntual conflicto, pretender facilitar la comunicación en la empresa, la elaboración de un protocolo familiar, abordar la sucesión empresarial, etc.

### ***B) SEGUNDO PASO: REUNIONES INDIVIDUALES O CAUCUS:***

Creo que la continuación del proceso vendrá determinada por el tipo de asunto planteado por el cliente, de los comentados en el párrafo anterior, pero en todo caso, de ser posible, considero interesante mantener reuniones individuales con las partes más directamente implicadas, siempre, claro está, según la limitada información de que disponemos al principio y el tipo de asunto a abordar:

- Entiendo conveniente al principio convocar a las personas en principio involucradas en la situación de que se trate para una sesión individual, en la que además de explicarles qué es la mediación, se les facilite el espacio para poder comunicar sus inquietudes y su visión de la situación, así como sus ideas o propuestas iniciales al respecto. En definitiva, para sentirse escuchadas en un espacio ecuánime e imparcial
- Con el fundador/ dueño de la empresa / gerente/ responsable del área afectada por la situación, etc, a fin de conocer mejor el mapa del conflicto y la situación empresarial y familiar y de la propiedad en su caso. Se le ha de dejar espacio para que expresen su parecer, sus miedos, sus principales preocupaciones, propuestas, su percepción de la situación y de los implicados en la misma.
- Si elegimos una primera reunión conjunta como suele proponerse en el modelo de mediación circular narrativo, sin conocer la situación algo más a fondo, creo que se corre el riesgo de dejar fuera a partes que si

bien en un principio puede parecer que no están implicadas en la situación a abordar, realmente sí lo estén, por lo que a mi modesto modo de entender, una primera reunión individual, que por supuesto a posteriori pueda ser equilibrada haciendo nuevas sesiones individuales o caucus con quienes a priori no hemos contado, es el mejor modo de que la primera sesión conjunta se celebre con todas las partes, o el mayor número de ellas en principio.

### ***C) PRIMERA SESIÓN CONJUNTA:***

A partir de tales reuniones individuales, establecer una primera sesión conjunta con quienes el mediador considera partes del conflicto puntual o bien una sesión conjunta con miembros representativos de distintas áreas significativas de la empresa familiar y todos sus subsistemas en el supuesto de mediar para generar espacios de comunicación en prevención de conflictos previsibles.

Tras esta primera reunión grupal se puede esbozar ya el primer mapa del conflicto que naturalmente será modificado por el mediador en función de la información que aflore en el proceso.

### ***D) SUCESIVAS REUNIONES CONJUNTAS, SIN EXCLUIR PUNTUALMENTE LA NECESIDAD DE MÁS CAUCUS:***

El desarrollo, periodicidad y regularidad de las sucesivas reuniones, que entiendo en principio deberían ser conjuntas (salvo que el devenir del proceso haga aconsejable retomar las sesiones individuales) las marcará la evolución del proceso, si bien creo conveniente marcar a los mediados la conveniencia de un máximo de reuniones – que se determinará en función de las necesidades y expectativas del supuesto concreto-, a fin de dinamizar el mismo y hacerlo más ágil.

### ***E) ELABORACIÓN DEL ACUERDO***

### ***F) SEGUIMIENTO***



Para el caso en que el supuesto concreto requiera un seguimiento, bien para la adaptación del acuerdo a la evolución del asunto, bien para el desarrollo del mismo en caso de ser necesario.

La función de seguimiento también se puede cumplir en las reuniones periódicas que se implanten para fomentar la comunicación interna, que pueden servir tanto para abordar nuevos puntos como para supervisar los ya abordados o resueltos con anterioridad.

## **XV. CONCLUSIÓN**

*Las principales conclusiones a que he llegado en este trabajo son:*

- a) *En el área concreta de la empresa familiar, la necesidad de que el **mediador entienda la naturaleza compleja, dual , ambigua y la polaridad de la empresa familiar, y sea consciente de las ventajas que puede aprovechar en la dirección del proceso, conjugando las aparentes contradicciones, ayudando a las partes a integrarlas en lugar de realizar elecciones excluyentes.***
- b) *Más allá del trabajo en concreto y de la empresa familiar, entender que el mediador ha de ser igualmente consciente de que no somos individualidades separadas y aisladas del resto, sino de que estamos **interactuando constantemente con los demás individuos y/o sistemas, y ha de ser igualmente consciente de la interrelación** con los demás y con los factores ambientales y circunstanciales.*
- c) *Pero lo que a mí más me interesa y considero esencial, es la labor del **mediador como facilitador de espacios de comunicación**, pues entiendo que la comunicación proactiva, asertiva, abierta, respetuosa y fluida debería ser materia integrante de los planes de educación, porque si aprendiésemos desde muy pequeños a comunicarnos adecuadamente, tanto como sujetos activos como sujetos pasivos (mediante la escucha activa) de la comunicación, el día a día en cualquier ámbito de nuestras vidas sería mucho más enriquecedor y satisfactorio.*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ballenato Prieto, Guillermo, *Comunicación Eficaz*
- Boada i Grau, Joan, Pirámide, 2.009, Solución de conflictos en empresas y organizaciones
- Bosch Sans, V, *La empresa familiar. Su problemática y sucesión*
- Casado, Lluís, y Tino Prat, 2.014, Profit, *El mapa del conflicto. Prevenir y afrontar los conflictos.*
- Cervera Samper, Gema, *La mediación en la empresa familiar*
- Kaye, Kenneth, *Comprendiendo el ciclo de conflicto permanente*
- Kehrer Brigitte I, 2.009. Janus Publishing Company, *The art of conflict or how to stay zen*
- León, Miguel Ángel, *Coaching de PNL*
- Medina Centeno, Raúl, Rocío Calderón y Remberto Castro. E-Libro. 2.009, *Consultoría Colaborativa. Intervención sistémica en redes y organizaciones*
- Melero Ynaraja, José Luis, *La mediación en la familia empresaria: un posible nuevo reto*
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España, *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*
- Molden, David and Pat Hutchinson, *Brilliant NLP*
- Neuvians, Nicola, 2.011, Gabler, *Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktdynamik*
- Pérez Fadón Martínez, Javier, 2.012, CISS, *La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*
- Rodríguez Díaz, Rafael, Instituto Internacional Bravo Murillo Business School y EFCA Asociación de la empresa familiar de Canarias, *El protocolo familiar, ¿Sí o No?*

- Schuman A, Stacy Stutz, John L. Ward. 2.010. Deusto, *Las paradojas de la empresa familiar*
- Soria Miguel Ángel, Carlos Villagrasa, Inma Armadans. 2.008. Bosch, *Mediación Familiar*
- Tapies, Josep y Lucía Ceja. IESE Business School, 2.011, *Los protocolos familiares en países de habla hispana. Qué son y para qué se utilizan.*
- Zugaza Salaza, José Manuel y Joan M. Amat Salas, 2.011, UNILCO, *Las Equivocaciones que nos hicieron triunfar. Experiencias personales de empresarios familiares*

## **XVII. AGRADECIMIENTOS**

Quisiera manifestar mi más sincero agradecimiento a todos y cada uno de los profesores del curso por compartir unos conocimientos tan preciados para mí y ofrecerme la oportunidad de elaborar este trabajo y seguir aprendiendo, a todos y cada uno de los participantes, por haber hecho del curso un espacio alegre y amable para disfrutar, y en especial, a mi tutora, Isabel Viola Demestre, por su abierta disposición, estar ahí cuando la he buscado, por sus sugerencias y la rapidez con que ha atendido mis emails.

*Estepona, 29 septiembre, 2.014*

