

# LA MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA EFICAZ DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

**Amaya Sanz Oricain<sup>1</sup>**  
**Maite Ruiz Aquerreta<sup>2</sup>**

## SUMARIO

- I. La empresa familiar.*
- II. Los conflictos en la empresa familiar.*
- III. Estrategias de resolución de conflictos en la empresa familiar.*
- IV. La mediación al servicio de la empresa familiar.*
- V. Marco conceptual y aspectos generales de la mediación.*

---

<sup>1</sup> Licenciada en Derecho por la Universidad de Navarra. Máster en Dirección de Recursos humanos y Organización por la Escuela Bussines & Marketing School (2001). Socia Fundadora de la empresa de Mediación Navarra. Especialista en mediación sistémica y en mediación civil y mercantil. Miembro de la comisión de mediación civil en el CEMICAP del Muy Ilustre Colegio de Abogados de Pamplona. Coordinadora del servicio de mediación civil intrajudicial de los juzgados de Pamplona. Mediadora del registro de mediadores del Ministerio de Justicia del Gobierno de España. Docente del curso de Experto en mediación civil y Mercantil del Club de Marketing de Navarra. Premio concedido por la Asociación Madrileña de mediadores al mejor blog de mediación 2017.

<sup>2</sup> Licenciada en Psicología por la Universidad Pontificia de Salamanca. Máster en Psicología Socioeducativa por la Universidad Autónoma de Madrid. Técnico superior en prevención de riesgos laborales (2007). Socia Fundadora de la empresa de Mediación Navarra. Especialista en mediación sistémica y en mediación civil y mercantil. Miembro del registro de mediadores del Colegio de Psicólogos de Navarra. Mediadora del registro de mediadores del Ministerio de Justicia del Gobierno de España. Delegada de FIMEP (Federación internacional de mediadores profesionales). Docente del curso de Experto en mediación civil y Mercantil del Club de Marketing de Navarra. Premio concedido por la Asociación Madrileña de mediadores al mejor blog de mediación 2017.

## **I. LA EMPRESA FAMILIAR.**

### **1.1. Introducción.**

Si hablamos de empresa familiar y deseamos dar una definición sencilla, diremos que las empresas familiares, son todas aquellas compañías creadas y gestionadas por una familia. Definición correcta, pero no completa.

De hecho, no es fácil fijar los criterios que pueden diferenciar una empresa familiar de otra que no lo es. Encontramos autores que fundamentan la calificación de empresa familiar en el hecho de que la visión y los mecanismos de control de la gestión empresarial recaiga en una familia (Astrachan y Shanker 2003).

Desde el European Group of Owner Managed and family Enterprises (GEEF 2009) se nos propone una definición más amplia. Consideran una empresa familiar, como aquella en la que la mayoría de las acciones con derecho a voto pertenecen a su fundador o a miembros de su familia consanguínea o no (cónyuge, hijos o descendientes). Aquella en la que al menos un representante de la familia está involucrado en su gobierno y administración y aquella en la que al menos un 25% de sus participaciones son propiedad de su fundador o su familia.

Y si profundizamos en el concepto de la empresa familiar más allá de cuestiones puramente técnicas o académicas, podemos decir que es un proyecto de negocio que nace del esfuerzo de sus fundadores y crece íntimamente ligada a su proyecto personal de vida. Una de las características que más la definen, es que tiene una clara vocación de continuidad, de longevidad, de permanencia. El alto grado de constancia, esfuerzo y dedicación de la primera generación hace que la empresa crezca y se consolide en el mercado y tiene como misión para su continuidad, transmitir sus valores y principios a las generaciones que vendrán después. La empresa familiar se identifica por esta vocación de continuidad en el tiempo y por estar en el deseo de sus fundadores garantizar el éxito de la empresa más allá del paso de generaciones familiares al frente de la misma.

La empresa familiar es la forma de propiedad empresarial más extendida en todo el mundo. Aquí es importante señalar que solemos identificar el concepto de familia empresarial con una compañía de pequeño tamaño, pero no es siempre así. Este tipo de empresas forman parte también del grupo de grandes empresas.

## **1.2. La empresa familiar en cifras.**

Según datos del *Instituto de la empresa familiar*, la empresa familiar se consolida, año tras año, como un activo de gran importancia para la economía española. Se estima que 1,1 millones de empresas son familiares en España, el 89% sobre el total de las empresas.

Sus características arraigadas en la visión compartida por una familia empresaria convierten a este tipo de compañías en el mayor generador de empleo en España. Actualmente, crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado.

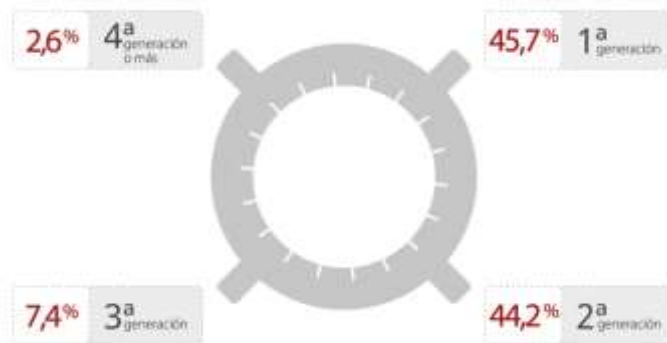
Su relevancia traspasa fronteras siendo las empresas familiares las organizaciones con más volumen de facturación y creación de empleo a nivel global. Se estima que, en la Unión Europea, hay 17 millones de empresas que son familiares, el 60% del total y que generan 100 millones de empleos. En otro mercado referente como Estados Unidos, las empresas familiares ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado.

En Estados Unidos su presencia es mayor todavía. El 80% de las empresas norteamericanas son familiares y generan el 50% del empleo en el país.

Con estos datos, nos hacemos una idea del enorme peso e importancia de la empresa familiar en el tejido empresarial mundial. Y dicho esto, podemos afirmar que en su vocación tiene su reto: **la supervivencia al relevo generacional.**

El traspaso de la propiedad entre generaciones es el elemento que genera una inestabilidad enorme y puede ponerla en riesgo. Según

datos del Instituto de la empresa familiar, la imagen de esta realidad en la empresa familiar española es la siguiente:



En esta imagen tomada del estudio "La empresa familiar en España" (2015), vemos claramente, como el elemento distorsionador de la empresa familiar, su factor de riesgo patente es el relevo generacional. La sucesión de miembros de la familia en la propiedad y tal vez también en su gestión al frente de la misma, provoca situaciones de dificultad a las que la familia tiene que hacer frente. Pueden generar un alto nivel de conflictividad en la que emergen elementos difíciles de gestionar y que como vemos por los datos aportados por el Instituto de la Empresa Familiar, pueden suponer la pérdida de la propiedad de la familia empresaria o incluso el cierre de la compañía.

Así pues, las empresas requerirán el apoyo y la intervención de profesionales expertos mediadores que, sepan identificar las áreas de conflictividad. Deberán realizar un análisis certero de esos conflictos y según los datos obtenidos, ofrecer a las familias y a sus organizaciones, las herramientas necesarias para superar las situaciones de dificultad generadas por la transmisión de la propiedad y la gestión de la empresa a las generaciones de familiares que se incorporan a la organización.

### 1.3. Factores de éxito de la empresa familiar.

Pese a esta realidad constatada respecto al riesgo de perecer en el relevo generacional, la empresa familiar simplemente por el hecho de serlo posee unos factores que contribuyen a su éxito frente a otras empresas.

Vamos a ver ahora dichas variables. Podemos recogerlas en un listado, que no es exhaustivo ni cerrado, pero que entendemos que por su importancia hay que reconocerlas y valorarlas. Además, tendremos que aprovechar su existencia y trabajar con ellas para dar esa salud de hierro a los negocios que nacen en el seno de una familia y desean permanecer en ella sin dejar de operar en el mercado.

Dichos factores son:

- **Tradición y continuidad:** la visión a largo plazo es un elemento que garantiza la permanencia de la empresa. La transmisión de los valores personales del fundador y los empresariales se convierten en una herencia ligada a la familia y es esta cultura empresarial la que dota a la empresa familiar de ese carácter de permanencia. Sus propietarios suelen estar dispuestos a introducir cambios en los que pueden perder ingresos, pero lo hacen. Nada sería peor que poner en riesgo la empresa.
- **Calidad:** La visión compartida en la familia empresaria acerca del modo correcto de hacer las cosas hace que de manera inconsciente estén presentes unos principios de calidad que van más allá de lo que conocemos como estándares de calidad.
- **Flexibilidad:** por su composición y sus principios, son empresas que saben adaptarse a las necesidades y los cambios del mercado. Son más permeables y tienen una tolerancia diferente a otras empresas, hacia el mercado y sus exigencias o necesidades.
- **Planificación a largo plazo:** la vocación de continuidad y permanencia otorga una visión de estrategia. Haciendo un símil de la empresa familiar con la conducción de un coche,

decimos, que la empresa familiar siempre lleva encendidas las luces de larga distancia.

- **Buen entendimiento familiar:** este es un factor sin duda muy ventajoso para las empresas familiares. El apoyo interno familiar y encontrar esa comprensión y ayuda en los momentos difíciles que pueda atravesar la empresa, hace que este factor sea vital para su supervivencia. Por esto, se hace necesario trabajar de manera interna con la familia para mantener ese vínculo emocional sano y fuerte.
- **Innovar y emprender:** suelen ser empresas abiertas. Tanto a la incorporación de miembros de la familia en la propiedad y en la organización, como a otras novedades que pueden tener que ver con los procesos de fabricación o la introducción de novedades.
- **Responsabilidad social:** las familias empresarias comparten con su comunidad. Son conscientes de la realidad que les rodea y suelen tener una sensibilidad especial a la hora de planificar sus presupuestos para acciones que tienen que ver con su compromiso con su entorno, ya sea social, económico, ecológico o cultural.

#### 1.4. Retos de la empresa familiar.

La realidad actual de la empresa familiar nos dice que además de gozar de los factores que hemos visto en el apartado anterior y la colocan en una posición aventajada respecto a otros tipos de empresas, debe dar un paso hacia delante y tomar impulso para afrontar las dificultades que se le presentan y transformarlas en retos estratégicos.

Estamos hablando de:

- **Profesionalización:** hay que cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más "empresarial" que "familiar", reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean

familiares o no. Este concepto suele estar ligado a dominio de los criterios familiares y al estilo de dirección del líder fundador.

- **Internacionalización:** frecuentemente se percibe como una aventura complicada y llena de riesgos e incertidumbres, sin embargo, en muchos casos también aparece al mismo tiempo como uno de los caminos más seguros hacia la supervivencia.
- **Innovación:** la empresa no debe tener miedo a perder sus tradiciones y valores por introducir elementos innovadores en su empresa. Los cambios no tienen que suponer una pérdida del compromiso emocional de la familia con la empresa.
- **Dimensión:** suelen ser empresas de una dimensión; sus estructuras son poco claras y los roles se solapan, de manera que a la larga son muy flexibles, pero dificultan la expansión global. Hay que tener en cuenta a nivel macroeconómico, la importancia que el crecimiento empresarial tiene para la evolución socioeconómica del país. Los gobiernos y sus medidas políticas deberán favorecer a la empresa familiar para que puedan superar las posibles trabas que frenan o dificultan su crecimiento.

## 1.5. Modelos de empresa familiar.

Las características que le son propias a la empresa familiar implican que debemos aproximarnos a ella con los conocimientos aportados por estudios que se incorporan adaptados a la empresa familiar y provienen de otras disciplinas. Desde esta premisa, podemos identificar diferentes modelos de empresa familiar. Así pues, según esta aproximación, los modelos de empresa familiar que podemos encontrar son:

### A. Modelos según la teoría general de sistemas:

Desde esta perspectiva, se considera la organización como un conjunto complejo de elementos interconectados dinámicamente. Los cambios en cualquiera de sus elementos, produce cambios en el sistema.

- **Modelo de tres círculos (Tagiuri y Davis 1982):** Son tres los pilares que conforman la empresa familiar: Familia, Propiedad y Empresa. La superposición de estos tres círculos, nos dan siete subconjuntos que forman las áreas de las intersecciones y los conflictos que se pueden dar en la empresa familiar.



- **Área 1:** Familia. Pertenece cualquier miembro de la familia que sin ser propietario ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.
- **Área 2:** Propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.
- **Área 3:** Quienes trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.
- **Área 4:** Miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.
- **Área 5:** Propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.
- **Área 6:** Miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa.



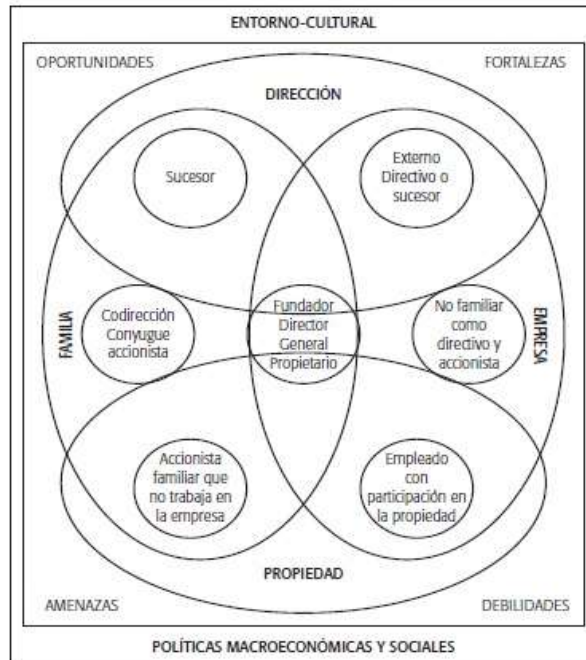
- **Área 7:** Propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Este modelo, es muy útil para la identificación de los diferentes roles y las dinámicas inter relacionales conflictivas que pueden generar. Pero evidentemente, es un modelo que tiene limitaciones.

- **Modelo de Donkels y Frölich, o modelo holístico:** según sus autores, se debe incluir para el análisis de la empresa familiar, su interacción con el entorno, es decir, la influencia de las políticas macroeconómicas y sociales.

La complejidad de cada sistema se estudia mediante el análisis de los protagonistas:

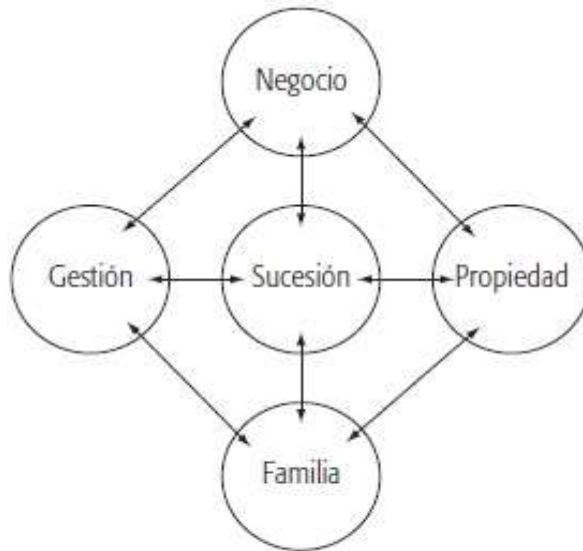
- En el sistema familia, se sitúan las figuras del sucesor, de los accionistas familiares que no trabajan en la empresa y de los cónyuges.
- Dentro del sistema propiedad se consideran los empleados que poseen acciones.
- El sistema empresa, original de Tagiuri y Davis (1982), se divide en dos: 1. dirección y 2. empresa. En el primero, se analiza la figura del sucesor, aspecto relacionado con el sistema familia, y la de los directivos, relacionando éstos con el sistema empresa.
- Por último, en el círculo de la empresa, se sitúan también a los directivos y accionistas que no son familiares.



Fuente: Donckels y Fröllich (1991).

Figura 3. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

- **Modelo de los cinco círculos:** Nace de la propuesta del profesor español Amat Salas (2004) para complementar el modelo de los tres círculos. Divide el círculo de la empresa en 2: uno es la gerencia y otro la empresa como negocio. Agrega una quinta área: la sucesión. Y lo representa así:



Fuente: Amat Salas (2004).

Figura 4. Modelo de los cinco círculos

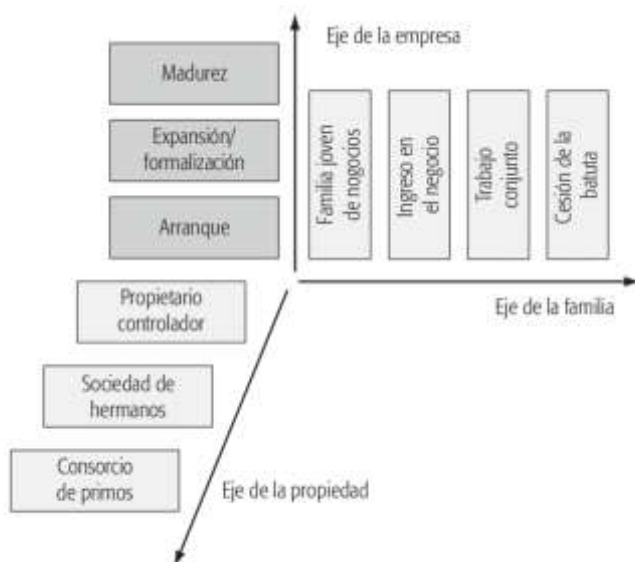
- **Familia:** es el factor diferenciador de este tipo de empresas. En ella tienen lugar problemas, rivalidades o tensiones que afectan a la empresa.
- **Negocio:** visión de la empresa en el mercado, su competitividad y estrategia. Incluye todo aquello que tiene que ver con sus productos, clientes, proveedores, etc.
- **Propiedad:** incluye a todas aquellas personas que pueden formar parte o no de la familia y sus relaciones.
- **Gestión:** tiene que ver con los recursos de la empresa. Identificar cuáles son y como con ellos se va a llevar a cabo la estrategia empresarial definida.
- **Sucesión:** en esta área, estaría la transmisión de las participaciones, así como la gestión o decisión a la siguiente generación.

Como podemos intuir, la presencia de conflictos según este modelo tiene que ver con la pertenencia de las mismas personas a diferentes

áreas y la dificultad de gestionar adecuadamente las reacciones que se establecen desde cada uno de los ámbitos de la empresa familiar en el que en diferentes momentos pueden participar. Este tipo de conflictividad no está presente en empresas que no son familiares.

**B. Modelo evolutivo tridimensional.** Se fundamenta en criterios evolutivos y está formulado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997). Según este modelo, debemos añadir la dimensión del tiempo y con ella, se obtiene una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Se basan en el modelo de los 3 círculos, es decir, mantienen los ejes de empresa, familia y propiedad, e incorporan etapas temporales por las que transitan cada uno de los ejes. Los autores aportan la visión de cambio generada por el paso del tiempo.

Nos parece muy interesante la aportación de la pauta temporal de estos autores, porque como ya hemos comentado, es precisamente el paso del tiempo y la evolución en la familia lo que pone en riesgo e incluso puede llevar al traste a la empresa familiar.



**C. Modelos basados en la dirección estratégica.** Son aquellos que vinculan la empresa familiar a la estrategia que las dirige. Son dos las aportaciones desde esta visión:

- **Modelo de Sharma, Chrisman y Chua.** Hacen una diferenciación entre las empresas familiares y las que no lo son, que se basa en la diferencia en cuanto a los objetivos que persiguen unas y otras, así como las diferencias entre los participantes.
- **Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García.** Toman como punto de partida las interacciones que se producen entre el sistema familiar y el entorno, y cómo esa íntima relación facilita un proceso de aprendizaje en la empresa que determina de alguna manera el desarrollo de la estrategia.

### **1.6. Conclusión.**

Como conclusión, vemos que la empresa familiar, al margen de la elección del modelo teórico que elijamos para someterla a estudio, tiene una realidad llena de vicisitudes y retos, pero también de fortalezas.

Su idiosincrasia, en cuanto a los elementos que la integran, y al margen del modelo que escojamos para acercarnos a ella, hace que se convierta en un caldo de cultivo adecuado para la proliferación de conflictos, que pueden ser de orden familiar, social, relacional o económico, y que sin duda van a poner en peligro su sostenibilidad y su permanencia en nuestro tejido empresarial.

## **II. LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.**

### **2.1 Definición.**

El conflicto forma parte de la vida de relación de las personas y de los grupos. No es un hecho negativo que debe ser eliminado o evitado. Aunque el conflicto suele estar ligado a aspectos negativos que hay que procurar eliminar o atenuar, también puede generar pautas de evolución y desarrollo. El manejo de los conflictos permite

su uso constructivo y positivo y permite el desarrollo personal y del sistema.

Resulta complicado ofrecer una definición precisa de conflicto. Prueba de ello es el gran número de definiciones existentes como las otorgadas por estudiosos del tema (Touzard, 1981) (Fernandez, 1999):

- *“Toda actividad en que un hombre lucha contra otro por algún objetivo”.*
- *“Cuando no existen convenciones para controlar el comportamiento instrumental en una situación competitiva”.*
- *“La conducta que resulta de un proceso en el que una unidad busca un incremento de su propio interés en su relación con los otros. Este incremento debe resultar de una acción determinada, no de una circunstancia fortuita”.*
- *“Siempre que tienen lugar actividades incompatibles, pudiendo consistir esa incompatibilidad en prevenir, obstruir, interferir, perjudicar o de algún modo hacer menos probable o menos efectiva la acción de uno a través de la del otro”.*
- *“proceso interactivo que, como cualquier otro, incluye percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes que intervienen. Este proceso se inicia cuando una parte percibe que la otra ha frustrado o va a frustrar algún fenómeno o evento relevante”.*
- *“Desacuerdo entre los miembros acerca de los medios de organización, los fines o ambos”.*
- *“Una situación en la que unos actores, o bien persiguen metas diferentes, definen valores contradictorios, tienen intereses opuestos o distintos, o bien persiguen simultánea y competitivamente la misma meta”.*
- *“Incompatibilidad de conductas, cogniciones (incluyendo las metas) y/o afectos entre individuos o grupos que pueden o no coincidir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social”.*

En atención a estas definiciones se podría decir que para que nos encontremos ante una situación de conflicto, ésta debería reunir las siguientes características:

- Una interacción entre dos o más participantes, pudiendo ser los participantes personas, grupos pequeños o grandes grupos.
- Predominio de interacciones antagónicas.
- Intencionalidad de perjudicar al otro o atribución de la intencionalidad.
- Utilización directa o indirecta del poder.
- Ineficacia normativa.

Teniendo en cuenta todo esto, podemos definir un conflicto como la diferencia entre 2 o más individuos o grupos que poseen intereses diferentes que defienden con firmeza. Es necesario además que se ponga en marcha una acción o estrategia concreta para materializar ese punto de vista, no permitiendo que los otros impongan el suyo.

Desde esta perspectiva del conflicto y ya en el terreno de la empresa familiar, se hace evidente que la familia empresaria conforma un grupo social donde se producen múltiples interacciones. Siguiendo el modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis 1982) de la teoría general de sistemas que hemos visto anteriormente, se considera la organización de la empresa familiar como un conjunto de elementos interconectados dinámicamente con tres pilares que la conforman: familia, propiedad y empresa, y en cada uno de ellos, podemos encontrar conflictos.

### **A. Conflictos Familiares.**

Son aquellos que pueden existir en cualquier familia, propios de la relación que se comparte como tal. En este tipo de conflictos, lo emocional y lo relacional son en sí mismo el problema. Normalmente no se dan en estado puro, ya que la relación personal influye en la relación empresarial y viceversa. Pese a esto, es muy importante observar las relaciones y los vínculos entre los miembros de la familia

para gestionar adecuadamente las discrepancias sobre las que se debe intervenir en la empresa. En los mecanismos tradicionales aplicados para gestionar y resolver diferencias, este tipo de conflictos no se han abordado, y es precisamente aquí donde podemos introducir grandes avances con nuevos mecanismos y herramientas de resolución que nos aporta la mediación.

## **B. Los relacionados con la titularidad o propiedad de la empresa.**

La propiedad de estas empresas se concentra en un grupo familiar y, por lo general, existe una fuerte tendencia a tratar de retener dicha propiedad del negocio en el núcleo familiar. No obstante, es normal que a lo largo de la vida de la empresa y de la familia, se produzcan situaciones que impliquen la incorporación y/o salida de miembros en la propiedad de la empresa familiar, que pueden amenazar o desestabilizar la continuidad del negocio. Es aquí donde más incidencia ha tenido la participación de personas ajenas a la empresa (asesores, consultores, abogados...) y donde se hace necesario la elaboración de mecanismos y protocolos que recojan la casuística de diferentes escenarios que puedan darse de entradas o salidas en la propiedad de la empresa.

En cuanto a la incorporación de nuevos miembros en la propiedad de la empresa familiar, puede producirse, por ejemplo, por jubilación del fundador quien decide voluntariamente ceder la gestión y propiedad de la empresa a sus legítimos sucesores, iniciándose el proceso de relevo generacional con todas las dificultades y conflictos que este origina, o por fallecimiento del fundador de la empresa. En este último caso puede suponer la incorporación de nuevos miembros de la familia o de terceros ajenos lo que suele ser foco de múltiples conflictos.

Las necesidades de financiación de la empresa pueden obligar a la incorporación de nuevos socios ajenos al grupo familiar. En estos casos conciliar los intereses de todos los miembros de la propiedad suele ser más difícil.



### **C. Los relativos a la gestión de la empresa.**

Aquí estarían todos aquellos conflictos relacionados con diversas áreas de la administración de la empresa, como, por ejemplo:

- Separación entre patrimonio empresarial y familiar.
- Presencia de personas en puestos de responsabilidad para los que no están cualificados.
- Toma de decisiones acerca de la ocupación de los miembros de la familia en el organigrama empresarial.
- Criterios acerca de la retribución salarial de los miembros de la familia.
- Desempeño de tareas y funciones de los miembros de la familia en los puestos que ocupan.
- Discrepancias en cuanto a la toma de decisiones acerca del reparto de beneficios.
- Participación de miembros de la familia en la toma de decisiones importantes
- Relevo generacional en la gestión del negocio familiar.

Es más que evidente que la empresa familiar, por la multiplicidad de interacciones que se producen entre sus miembros, y los diferentes roles que desempeñan cada uno de ellos, supone un entorno propicio para la aparición de conflictos, que, de no ser prevenidos, requerirán de modelos de gestión y manejo que permitan la solución positiva de los mismos o de lo contrario se pondrá en riesgo la pervivencia de la empresa y del grupo familiar.

Para velar precisamente por esa permanencia y continuidad en su actividad y no perdiendo ese carácter que impregna a las empresas familiares, diferenciándolas de otras, nace nuestro interés en trasladar a las dinámicas de la empresa familiar la mediación como estrategia e instrumento que sirva a los propósitos que posee como principios a la empresa familiar.

A continuación, abordaremos los diferentes métodos de resolución de conflictos utilizados en mayor o menor medida en la empresa familiar, haciendo hincapié en la mediación como instrumento que permite gestionar de forma constructiva la multiplicidad de roles que

se produce en la empresa familiar, la alta emocionalidad y el paso del tiempo.

### **III. ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR.**

Los métodos de resolución de conflictos se definen como aquellos mecanismos formales o informales que las partes utilizan para resolver sus diferencias.

La sociedad en general y la empresa familiar en particular está habituada a utilizar mecanismos tradicionales de resolución de sus conflictos. Entre estos mecanismos encontramos las siguientes vías:

**La vía del poder:** es aplicada generalmente por aquella persona que ostenta una superioridad lo que le permite imponer su voluntad al resto. El ejercicio de este poder puede ser coercitivo o de solución. En la empresa familiar el ejercicio del poder para la resolución de los conflictos está estrechamente ligado al desarrollo de estructuras jerarquizadas, con un estilo de liderazgo más autoritario en la empresa y en la familia, lo que marca las relaciones entre sus miembros. Con frecuencia este liderazgo ha sido ejercido por el fundador creando modelos de respuesta ante el conflicto que se aprenden en la siguiente generación, lo que en ocasiones se convierte en un foco de nuevos conflictos.

**La vía de la ley o de la norma:** recurrir a la aplicación de una ley o norma que haya sido definida por las partes o por un tercero superior y que resulte de aplicación al conflicto. La familia empresaria posee sus propias normas y procedimientos con los que actúan, explicitados en mayor o menor medida. Los protocolos de empresa familiar establecen marcos normativos que facilitan la prevención de conflictos y la resolución de los mismo en el caso en que éstos aparezcan permitiendo que cada miembro de la familia conozca lo que debe esperar de sus relaciones con la familia y la empresa y generando confianza entre sus miembros.

En la práctica, la definición de estos marcos normativos y de las formas de resolver los problemas que pueden surgir entre los miembros de la familia empresaria, no siempre evita la aparición de los conflictos. Los incumplimientos de las normas pactadas, las discrepancias surgidas en la interpretación de éstas o en la forma de aplicarlas son fuente de conflictos entre los miembros de la familia empresaria.

**La vía del interés:** Centrarse en los intereses significa que las partes tratan de conocer las necesidades, deseos y preocupaciones latentes de la otra parte, buscando vías de reconciliación en la construcción de un acuerdo.

En la empresa familiar, implantar modelos de prevención y gestión de conflictos centrados en intereses, supone desarrollar estructuras y procesos internos que generen espacios de confianza donde los miembros puedan expresar de forma libre y asertiva sus intereses individuales de manera que sean tenidos en cuenta y respetados en la toma de decisiones conjuntas. Esto favorece la prevención de los conflictos y su gestión adecuada garantizando la satisfacción de todos los miembros con el resultado obtenido.

Desde el punto de vista puramente jurídico, se ha trabajado en clasificar los métodos de resolución de conflictos debido a la actuación de los operadores para producir el resultado, y así podemos hablar de métodos heterocompositivos y métodos autocompositivos.

Con los **métodos heterocompositivos** el problema es resuelto por un tercero ajeno e independiente a las partes que impone una resolución. Dentro de estos métodos encontramos la vía judicial y el arbitraje. Si bien la sentencia dictada por un juez o el laudo emitido por un árbitro ponen fin al proceso, en muchas ocasiones no solucionan el problema e incluso puede empeorarlo.

En el entorno de la empresa familiar los conflictos judicializados suponen el principal riesgo para la supervivencia de la empresa familiar por su alto contenido destructivo.

En general, los procedimientos judiciales tienen actos preparatorios (intimidaciones, actas, cartas, documentos), requieren demandas de un familiar contra los otros, exigen escritos formales con especificación de hechos y de pruebas, que van escalando el conflicto. El procedimiento jurídico tiene una duración impredecible y, como comentamos termina en una sentencia donde hay ganadores y perdedores, o donde simplemente pierden todas las partes por no haber obtenido de la justicia la respuesta que ellos esperaban. La judicialización del conflicto puede suponer la destrucción de la empresa, la destrucción de la propiedad al vaciar de valor a aquella, y la destrucción de la familia.

Con los **métodos autocompositivos** (mediación, conciliación, y en general los conocidos como métodos Alternativos de resolución de conflictos -ADR's) se aboga porque sean las mismas personas en conflicto quienes de forma voluntaria alcancen una solución que lo resuelva. Una solución pacífica en la que el diálogo es el vehículo que los lleva al entendimiento y de ahí al acuerdo.

Además de la mediación existen otros métodos que podemos incluir en el paraguas de ADR's y que son de aplicación a los conflictos que se producen en el seno de la familia empresarial.

- **El asesoramiento.** Puede utilizarse como un proceso de gestión o resolución de conflictos. Sus objetivos básicos son: conseguir armonía entre las partes, evaluar los problemas y aplicar la intervención adecuada.
- **La facilitación.** Es un proceso utilizado para disputas con múltiples partes, donde un tercero ayuda a las personas en disputa a comunicarse, aislar las causas de conflictos pasados, planificar cambios en la organización, prevenir conflictos futuros, etc.
- **La negociación.** Es un proceso bilateral o multilateral en el que las partes y/o sus representantes intentan resolver las disputas a través de la discusión, persuasión y transacción, y que tiene lugar con o sin la ayuda imparcial de un tercero (asesor o abogado).
- **La conciliación.** Las partes resuelven directamente un litigio con la intervención o colaboración de un tercero. Se

diferencia de la mediación en que la mediación es un procedimiento en el que el mediador utiliza determinadas técnicas y sigue unas reglas, y la conciliación supone una intervención más activa e intrusista del conciliador.

- **La mediación** es un proceso en el que, con la intervención de un tercero, se conduce a las partes a comunicarse de forma constructiva, colaborar para resolver el problema, crear opciones y evitar el deterioro de sus relaciones.

Las principales ventajas de los métodos autocompositivos frente a los heterocompositivos se pueden resumir en las siguientes:

- Mayor control por las partes de la resolución del conflicto.
- Menor duración en la resolución del conflicto.
- Mayor satisfacción para las partes con el proceso y el resultado.
- Protección de informaciones sensibles a través de la confidencialidad.
- Menor coste económico para las partes.

La implantación y desarrollo de estos métodos autocompositivos en los entornos de la empresa familiar tiene como finalidad principal la prevención en la aparición del conflicto, la generación de modelos de diálogo y colaboración que permitan la gestión positiva de los conflictos, la adaptación a los cambios que se van produciendo con el paso del tiempo de todos los miembros pertenecientes a la familia y a la empresa, su avance y la continuidad de la empresa familiar.

#### **IV. LA MEDIACIÓN AL SERVICIO DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

Entre las diferentes alternativas de resolución de conflictos, la mediación es la que más desarrollo ha tenido en los últimos 30 años, con indudable éxito en su aplicación al mundo empresarial. La significativa reducción de los costes legales, el ahorro de tiempo, la posibilidad de solventar cuestiones complejas, la confidencialidad del proceso, o la eliminación de incertidumbres, son algunas de las ventajas que han hecho que muchas compañías y firmas de

abogados en los Estados Unidos, Iberoamérica, y Europa se interesen por la mediación.

En el ámbito de la empresa familiar la mediación aparece como una herramienta poderosa y novedosa, que ofrece una alternativa cuando las personas implicadas en el conflicto son incapaces de llegar a un acuerdo. Es útil en cualquier tipo de conflicto y sean quienes sean los intervinientes, dando cabida a la multiplicidad de roles que cada sujeto en la empresa familiar acumula.

En este sentido Russ Alan Price (1990) considera que la Mediación se ve cada vez más como la mejor forma de afrontar la resolución o mitigación de los conflictos interpersonales de las empresas familiares. "La Mediación une a la familia y con frecuencia fortalece los negocios".

Este autor, revisó la forma de actuación de dieciocho firmas legales cuyos clientes eran empresas familiares de tamaño medio y observó la tendencia a acudir a mediación más frecuentemente que a los tribunales para la resolución de conflictos.

Sin duda, la mediación aporta los siguientes beneficios a la empresa familiar:

- Permite encontrar soluciones que posibiliten la supervivencia e incluso la mejora de las relaciones de los implicados en el largo plazo, como son las que se dan tanto entre los familiares como entre los socios de una empresa.
- Posibilita que afloren en la resolución de los conflictos no sólo los problemas económicos y organizativos sino también, los aspectos emocionales. No olvidemos que estos últimos acentúan las convicciones respecto a las propias posiciones, así como la tendencia a sentirse víctima injustamente tratada, y la progresiva "demonización" de los contrarios.
- Contribuye a desbloquear la comunicación, facilitando el entendimiento de las posiciones de los implicados, y reduciendo las emociones negativas que dificultan la

generación conjunta de soluciones constructivas o incluso a veces propicia el mero diálogo entre los implicados.

- Minimiza la aparición del "secuestro amigdalino", término acuñado por Daniel Goleman (1996) y que define como toda aquella reacción emocional desmedida de ira, resentimiento, sentimiento de culpa, impotencia o desesperanza.
- Satisface los intereses de todas las partes implicadas en el conflicto, fortaleciendo las relaciones familiares y el medio y largo plazo de la empresa.

Por todo esto la mediación adquiere un protagonismo especial en las empresas familiares, ya que posibilita la solución de problemas presentes previniendo la aparición de conflictos en el futuro.

## **V. MARCO CONCEPTUAL Y ASPECTOS GENERALES DE LA MEDIACIÓN.**

La práctica de la mediación comprende áreas tan diversas que no puede darse una definición concreta. Existen diferentes definiciones de la mediación. John Haynes (1993) ofrece la siguiente definición: "Mediación es un proceso en el cual una tercera persona ayuda a los participantes a manejar el conflicto. El acuerdo resuelve el problema con una solución mutuamente aceptada y se estructura de un modo que ayuda a mantener la relación entre las partes implicadas".

Para Grover, Grosch y Olczak (1996), "mediación es la intervención en un conflicto de una tercera parte neutral que ayuda a las partes opuestas a manejar o resolver su disputa. La tercera parte imparcial es el mediador, quien utiliza técnicas para ayudar a los contendientes a llegar a un acuerdo consensuado con el fin de resolver su conflicto. Este acuerdo es con frecuencia un contrato mutuamente negociado, de obligatoriedad jurídica entre los contendientes. La palabra "ayuda" es importante en este contexto. Se supone que los mediadores no fuerzan ni imponen la resolución. En lugar de ello, un mediador capacita a los contendientes para llegar a su propio acuerdo sobre el modo de resolución del conflicto, propiciando la discusión cara a cara, resolviendo el problema y desarrollando soluciones alternativas".

Los autores Jay Folberg y Alison Taylor, en su libro "Mediación, resolución de conflictos sin litigios" (1997,27) definen la mediación como: "El proceso mediante el cual los participantes, junto con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. La mediación es un proceso que hace hincapié en la propia responsabilidad de los participantes de tomar decisiones que influyen en sus vidas. Por lo tanto, constituye un proceso que confiere autoridad sobre sí mismo a cada una de sus partes".

Más allá de las diferentes definiciones que nos han proporcionado los diferentes autores sobre la Mediación, observamos ciertas características esenciales que la definen: La mediación es un proceso o método de resolución de conflictos en el que las partes principales y/o sus representantes, con la asistencia de un tercero imparcial, el mediador, consiguen por sí mismas, a través del dialogo y la negociación, adoptar acuerdos mutuamente satisfactorios.

La mediación es un proceso dotado de una serie de técnicas que se emplean para conseguir unos objetivos específicos. Los participantes protagonizan la mediación, pues son ellos quienes, asistidos por el mediador, dialogan, se comunican, negocian y adoptan sus propias decisiones. La elaboración de un plan o convenio para el futuro, que pueda ser aceptado y cumplido por los participantes, así como su preparación para aceptar las consecuencias de sus propias decisiones, se encuentran precisamente entre esos objetivos.

La mediación, como método de intervención en controversias, aspira a cumplir diversas funciones, como manejar y/o resolver conflictos, negociar, y/o prevenir futuras situaciones de conflicto.

La mediación en la empresa familiar, al igual que en otros ámbitos debe recoger diversos aspectos de las principales escuelas de mediación y sus modelos:



### **a. Modelo tradicional Lineal. Willian Ury y Roger Fischer.**

Nace en los años setenta del modelo de negociación colaborativa creado en la escuela de negocios de Harvard por William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton, por lo que es conocido también como el Modelo Harvard. Este modelo de mediación tiene como objetivo construir un acuerdo que satisfaga los intereses de las partes, a partir de un proceso lineal y estructurado en etapas.

En líneas generales se define esta mediación como una negociación por intereses asistida por una tercera persona, que es el mediador. El objetivo de partes, mediador y proceso será la solución al conflicto que los llevó a requerir esa intervención.

En este modelo, el mediador adopta un papel muy participativo ayudando a negociar a las partes desde la imparcialidad y la neutralidad.

Busca hacer desaparecer el conflicto, mediante la consecución de un acuerdo, disminuir las diferencias y aumentar las semejanzas entre las partes.

### **b. Modelo transformativo. Bush y Folger.**

El modelo Transformativo nace en Estados Unidos en los años ochenta como consecuencia del excesivo control del proceso de mediación direccionado básicamente al acuerdo. Este modelo desarrollado por los autores Robert Bush, Joseph P. Folger y J. Paul Lederach, entiende el conflicto como un hecho inherente al ser humano y como motor de cambio.

La finalidad principal de la escuela transformativa es transformar la relación de las partes, por lo que no se pone tanto énfasis en obtener el acuerdo, aunque por supuesto es el objetivo final, pero será una consecuencia de esa nueva situación.

Por tanto, el modelo se centra en mejorar la situación de las partes con respecto a la que tenían antes de iniciar el proceso de

mediación. Producir un cambio a mejor en las personas gracias a lo ocurrido en el proceso de mediación.

### **c. Modelo circular narrativo. Sara Coob.**

Tiene su origen filosófico en la teoría general de sistemas. Surgió de los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy en los años 60.

Este modelo trata de integrar los modelos anteriores, con la idea de que es importante llegar a un acuerdo, pero haciendo hincapié en abrir canales de comunicación e interacción entre las partes en conflicto. Pone el énfasis en las relaciones y en el acuerdo. La narración de cada una de las partes es el elemento central de la mediación.

El proceso de mediación basado en este modelo genera un pensamiento diferente en la medida que nuevos parámetros determinan la conducta de las personas implicadas. La persona se centra sobre sus propias responsabilidades, y deja de responsabilizar de los conflictos a otras personas. Lleva implícito un proceso de comunicación que lleva a la persona a un adecuado desarrollo, evitando mayores conflictos.

El proceso permite un aprendizaje que mejora la comunicación con los distintos sistemas donde el individuo está inserto.

El siguiente cuadro refleja de forma resumida la comparativa de los tres modelos:

	TRADICIONAL (Fisher y Ury)	TRANSFORMATIVO (Bush y Folger)	CIRCULAR NARRATIVO (Sara Coob)
El problema se debe a	Intereses	Relaciones	Las historias que construimos
Actúa sobre	Contenido	Relación	Contenido (Historia) y relación
Propósito	Llegar a un acuerdo	Modificar las relaciones	Modificar las relaciones y llegar a un acuerdo
Técnica fundamental	Preguntar	Preguntar	Preguntar
Técnicas específicas	1- Separar a las personas del problema 2- Buscar intereses 3- Crear opciones 4- Parfraseo 5- Replanteo 6- Tormenta de ideas 7- Abogado del diablo	1- Separar a las personas del problema 2- Preguntas circulares 3- Empowerment 4- Reconocimiento	1- Preguntas informativas 2- Preguntas circulares 3- Micro técnicas: reformulaciones; resúmenes; connotación positiva; recontextualización 4- Externalización 5- Equipo reflexivo 6- Construcción de la historia alternativa

Los conflictos en la empresa familiar requieren del uso y aplicación de estos tres modelos de mediación, cuya idoneidad de aplicación vendrá marcada por el análisis del conflicto latente o manifiesto que se esté presente en el sistema de la empresa familiar. Siguiendo el método de análisis de conflicto de John Paul Lederach el mediador deberá tener en cuenta las personas directa e indirectamente implicadas en el conflicto, las causas que lo están sustentando, y el proceso seguido para solucionarlo.

Este análisis del conflicto es una función del mediador, y resulta un requisito previo *sine qua non* para el correcto diseño del proceso de mediación a desarrollar.

Instituciones académicas prestigiosas como "Dispute Resolution Centre" de la universidad australiana Bond University, el "Institute for Dispute Resolution", Pepperdine University, de California, han realizado estudios dedicados a definir las tareas del mediador.

Como conclusión podemos decir que el mediador juega muchos roles en el proceso de mediación: moderador, maestro de ceremonias, persuasor, creador de acuerdos. Permite además que las partes examinen el conflicto desde diferentes puntos de vista, ayuda a definir las cuestiones y los intereses básicos, y explora opciones que puedan ser mutuamente satisfactorias para las partes.

De acuerdo con Hayne y Usdin (1997), el mediador de conflictos en empresa familiar debe ser neutral y externo a la familia y a la empresa. Persigue modificar el enfoque desde el cual cada parte plantea la negociación para generar reglas de juego de colaboración, donde todos ganen.

El mediador de la empresa familiar posee la confianza de los abogados y asesores externos, a los que integra en un modelo de mediación propio y específico adaptado a las características de la empresa familiar y sus conflictos, definiendo de forma conjunta la realización de acciones que permitan no solo la gestión de los conflictos y su resolución, sino, también y más importante, la prevención de los mismos.

### **Bibliografía:**

- Amat Salas, J. M. (2004). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Gestión 2000. Davis y Tagiuri. Modelo de los tres círculos, Año: 1982.
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from stratos. Family Business Review, 4(2), 149-160.

- Fernandez (1999) Aspectos positivos y negativos del conflicto. In J. F. Morales&S. Yubero (Ed) El grupo y sus conflictos (pp- 25-46) Ciudad Real: Universidad de Castilla La Mancha.
- Fisher y Ury (1981) Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder.
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Goleman Daniel (1996) Inteligencia emocional. Ed Kairos.
- Goyzueía Rivera, Samuel Israel Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad PERSPECTIVAS, núm. 31, abril, 2013, pp. 87-132 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
- Instituto de la Empresa Familiar. Fuente: Estudio "La empresa familiar en España (2015)".
- Molina Parra, Paula Andrea; Botero Botero, Sergio; Montoya Monsalve, Juan Nicolás Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis Pensamiento & Gestión, núm. 41, 2016, pp. 116-149 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Tapies, Josep Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar Universia Business Review, núm. 32, 2011, pp. 12-25 Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Touzard, H (1981) La mediación y la resolución de conflictos. Barcelona. Heder.
- Yubero, S. (1999) El conflicto entre grupos profesionales. In J.F. Morales,&Yubero (eds) El grupo y sus conflictos (pp- 117-136) Ciudad Real: Universidad de Castilla La Mancha.