

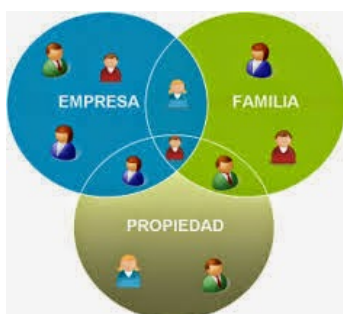
La mediación en la empresa familiar



“OTRA ALTERNATIVA, UNA OPORTUNIDAD”

LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Los rasgos distintivos de la empresa familiar lo configuran el conjunto de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan y esto es al mismo tiempo su fortaleza y su debilidad, puesto que si surgen conflictos que los familiares no saben resolver, éstos disminuyen el compromiso y liberan una alta carga emocional, a la vez que debilitan el entorno empresarial y familiar.



La Mediación es una herramienta poderosa y novedosa, que ofrece una alternativa cuando las personas implicadas en el conflicto son incapaces de llegar a un acuerdo. En cualquier tipo de conflicto y

sea quienes sean los intervinientes, dando cabida a la multiplicidad de roles que cada sujeto desempeña en la empresa familiar acumula.

La aportación que **kaukus mediación** intenta impulsar desde este proyecto de facilitación en la empresa familiar, no es otro que poner a disposición de estas una herramienta que favorezca la comunicación entre personas que mantienen una relación que pretender conservar en el tiempo.

Como ya hemos comentado anteriormente en la empresa familiar se produce la interrelación de dos ámbitos muy distintos como son la empresa y la familia y esto genera no pocas situaciones conflictivas, que requieren un tratamiento muy particular y personalizado si se pretende que el negocio familiar siga siendo el motor económico familiar y que las relaciones de sus miembros no se deterioren.

La Mediación es una herramienta poderosa y novedosa, que ofrece a la empresa familiar otra alternativa para solucionar los conflictos que la debilitan.

En la empresa familiar se produce la interrelación de dos ámbitos muy distintos como son la empresa y la familia.

Con este objetivo vamos a analizar las peculiaridades de la empresa familiar y sus conflictos y cómo la mediación puede ser una buena herramienta para gestionarlos y resolverlos.

La empresa familiar y sus conflictos

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta desde sus orígenes la empresa familiar no es otro que su supervivencia con los cambios generacionales. La principal dificultad para afrontar esta continuidad radica en su organización empresarial que se caracteriza como ya hemos indicado en la interrelación de dos ámbitos; de un lado el empresarial y de otro el familiar. Cada uno de estos ámbitos opera con su propio discurso, mientras el ámbito empresarial actúa con parámetros racionales, en términos de costes y beneficios, análisis de riesgos, oportunidad de negocio y estructura de la organización, el ámbito familiar usa términos como confianza, lealtad, valores y las necesidades, obligaciones y deberes que cada uno tiene y puede exigir.

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta desde sus orígenes la empresa familiar no es otro que su supervivencia con los cambios generacionales.

Figura 1.- Discurso empresa familiar.

EMPRESARIAL	FAMILIAR
COSTES & BENEFICIOS	CONFIANZA
ANÁLISIS DE RIESGOS	LEALTAD
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	VALORES
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	NECESIDADES- OBLIGACIONES-DEBERES

Como consecuencia de esta doble visión, los desafíos a los que se enfrenta la empresa familiar son igualmente dispares. En el empresarial parecen distintos puntos de vista en relación con el proyecto empresarial; desarrollo del modelo de negocio, política de inversiones, necesidad de capacitación del personal y las características del mercado en que opera.

En el ámbito familiar las situaciones conflictivas aparecen en las celebraciones familiares (Comidas familiares, comuniones, bautizos, etc.), probablemente el matrimonio sea uno de los eventos que mayores fuentes de conflictos origina, por la incorporación de nuevos miembros a la familia, la educación de los hijos, las rivalidades en los miembros de la familia, etc.

El matrimonio es uno de los eventos que mayores fuentes de conflictos origina, por la incorporación de nuevos miembros a la familia.

Figura 2.- Desafíos de la empresa familiar

EMPRESARIAL	FAMILIAR
MODELO DE NEGOCIO	CELEBRACIONES FAMILIARES
POLÍTICA DE INVERSIONES	EDUCACIÓN DE LOS HIJOS
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	RIVALIDADES ENTRE MIEMBROS
COMPETENCIA	MATRIMONIO

Las situaciones más habituales de conflicto dentro de la empresa familiar suelen venir de:

Figura 3.- Situaciones de conflicto

SITUACIONES CONFLICTIVAS	
Confusión	➔ Propiedad y gestión
Confusión	➔ Propiedad y trabajo
Confusión	➔ Ctas. Negocio/Ctas. familia
Responsabilidades	➔ Remuneraciones
Diferencias	➔ Criterios empresariales
Falta	➔ Liderazgo empresarial
Mala comunicación	➔ Sucesión/gestión/propiedad

Las repercusiones que se producen por las situaciones de conflicto terminan por afectar a la empresa y a la familia.



Las repercusiones que se producen por estas situaciones de conflicto terminan por afectar a ambos ámbitos.

Y nos encontramos en el empresarial, liderazgo débil, con disminución de beneficios, poca inversión en I+D, poca transparencia en la gestión e incluso conflictos internos entre la gerencia profesional y la familia como consecuencia de un control excesivo.

Por otro lado, en el ámbito familiar, aparece la ruptura de relaciones entre miembros o ramas familiares, la exclusión de algunos de ellos en determinadas decisiones o acontecimientos y por supuesto la excesiva presencia del patriarca.

Somos conscientes que un elevado número de empresas desaparecen por problemas internos en la familia; relevo generacional mal gestionado, conflictos de intereses, tensiones familiares. De aquí la importancia de aunar esfuerzos, para impulsar la armonía social en pro de la continuidad de del proyecto empresarial.

Aquí en este escenario de conflicto empresa-familia es donde la mediación despliega todo su potencial, permitiendo abordar las diferentes vertientes del conflicto. Sin embargo, esta flexibilidad no se da en la vía judicial o el arbitraje, donde solamente podremos tratar cuestiones jurídicas o económicas.

La mediación se adapta a las especiales características de la empresa familiar de una manera dinámica y sistémica, pues da cabida para tratar los puntos clave de divergencia, pero también recoge durante el proceso aquellas otras cuestiones que aun no formando parte del conflicto aparentemente, pueden llegar a ser determinantes en la resolución de este.

La casuística dentro de la empresa familiar es muy singular. Pueden aparecer tensiones por temas administrativos o distribuciones del trabajo que disfrazan luchas de poder o de protagonismo. Pueden

Un elevado número de empresas desaparecen por problemas internos en la familia.

La mediación se adapta a las especiales características de la empresa familiar de una manera dinámica y sistémica.

surgir temas económicos o de retribución que esconden falta de reconocimiento o méritos.

El rol del mediador en la empresa familiar

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 y persigue modificar el enfoque desde el cual cada parte plantea la negociación para generar reglas de juego de colaboración, en que todos ganen.



En Estados Unidos, donde la mediación lleva más de treinta años implantada, la experiencia de los mediadores que

trabajan en empresas familiares es que el 75% de las personas que acuden a mediación consiguen un acuerdo.

La mediación es una herramienta muy efectiva para afrontar el conflicto en el seno de la empresa familiar, porque es un método de resolución de conflictos cuyos principios son:

Principios de la mediación:

- Voluntariedad
- Neutralidad
- Confidencialidad
- Imparcialidad
- Flexibilidad.

flexibilidad
voluntariedad
confidencialidad
imparcialidad
neutralidad

Su principios parten de las premisas generales:

- Los conflictos deben ser afrontados cuando aparecen, para minimizar el coste emocional y económico.
- Los acuerdos en mediación suponen un ahorro en coste temporal, de dinero y personal.
- Las personas inmersas en un conflicto son los mejor capacitados para alcanzar un acuerdo satisfactorio.
- El hecho de acudir a la vía judicial para solventar los problemas, daña irremediablemente la relación familiar y afecta negativamente a la imagen de la empresa.
- La intervención de un mediador en los conflictos de la empresa familiar puede ayudar a canalizar de manera positiva la intensidad de las emociones que afloran y facilita el poder apreciar el conflicto desde otra perspectiva, que conduzca a encontrar soluciones que beneficien a todos.

El proceso de mediación en la empresa familiar.

El proceso de mediación es un procedimiento estructurado, que se configura en una serie de fases, cuyo objetivo principal es dar una fluidez a ese espacio de diálogo nuevo que se crea, donde las partes inmersas en el conflicto, de una manera voluntaria van a aportar su trabajo de una manera respetuosa y colaboradora, con el objetivo de alcanzar soluciones satisfactorias.

Pero podemos decir de una manera sencilla, que el procedimiento de mediación puede estructurarse en tres fases; inicio, desarrollo y finalización.

Inicio. -

En general podemos decir que el proceso puede iniciarse en cualquier momento; antes de que aparezca un conflicto, antes del inicio del proceso judicial, durante el proceso judicial e incluso después de concluido el juicio por sentencia firme, teniendo en cada caso unas características y consecuencias específicas.

El hecho de acudir a la vía judicial para solventar los problemas, daña irremediablemente la relación familiar y afecta negativamente a la imagen de la empresa.

La mediación es un proceso estructurado, cuyo objetivo principal es dar fluidez a este espacio de diálogo.

El procedimiento de mediación puede estructurarse en tres fases; inicio, desarrollo y finalización.

Desarrollo del proceso. -

El proceso de mediación se podría dividir en dos etapas; la *pre- mediación* y la *mediación*, dividiéndose estas a su vez en otras fases que a continuación pasamos a exponer;

La pre-mediación, es todo el proceso previo de información a las partes en conflicto y preparación con los datos obtenidos de la información que nos trasladan las partes. En esta primera fase, se tendrá una primera entrevista con las partes, donde se le informa del funcionamiento y reglas del proceso de mediación, además del rol que va a desempeñar el mediador dentro de este. Es en este momento donde se formalizará el acta de inicio de la mediación, mediante la firma por las partes de manera voluntaria y libre dicha aceptación.

La fase de mediación, es el momento del trabajo conjunto, donde las partes exponen su versión del conflicto con los sentimientos que le acompañan, (fase del relato de la situación de conflicto). Se intentará descubrir a través de este espacio de diálogo, cuáles son las posiciones e intereses de las partes en la confrontación, tratarán de establecer los temas que formarán la agenda del conflicto, (fase de aclarar el problema). A partir de este punto se realiza un nuevo enfoque de la situación y se invitará a las partes a colaborar en la propuesta de nuevas opciones y su análisis, que facilitará el llegar a puntos de consenso, (fase de propuesta de soluciones).

Final de la mediación. -

Una vez alcanzada esa vía de arreglo, se intenta cerrar acuerdos satisfactorios, equilibrados y posibles para las partes, que puedan dar por finalizado el conflicto, (fase de acuerdos). También se suele acordar establecer un procedimiento de revisión y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos alcanzados.

Como podemos apreciar la mediación se diferencia claramente de la vía judicial, por la relevancia que tienen la voluntariedad y libre disposición de las partes en el proceso, hasta el punto que la finalización y el alcance de acuerdos va a depender solo y

La pre-mediación, es todo el trabajo previo de información del funcionamiento proceso y preparación con los datos obtenidos de la información que nos trasladan las partes.

La fase de mediación es el momento del trabajo conjunto, donde se realizará un nuevo enfoque de la situación y se invita a las partes a colaborar en la propuesta de nuevas soluciones.

La mediación se diferencia de la vía judicial, por la voluntariedad y libre disposición de las partes en el proceso.

La mediación concluye con la firma del acta final, donde se recogen los acuerdos.

exclusivamente de ellas, bien alcanzando un acuerdo o desistiendo del mismo.

Todo esto se formalizará con la firma del acta final de la mediación tanto por las partes como por el mediador. El acta final reflejará el resultado de la mediación, y recogerá los acuerdos adoptados en su caso, si los hubiere o su finalización por cualquier otra causa.

El mediador y los profesionales que trabajan para las empresas familiares.

La relación de los profesionales de la mediación con los profesionales que trabajan para la empresa familiar debe ser fluida y de colaboración y ayuda.

Entre los distintos profesionales que asesoran a la empresa familiar encontramos:

- Abogados.
- Consultores y gestores.
- Especialistas en finanzas, contabilidad, fiscal, recursos humanos y otras materias.

Las labores pueden aportar los mediadores a las situaciones conflictivas a la empresa es de gran utilidad para estos profesionales al servicio de las empresas. Y ello es debido en parte a que en gran medida estos profesionales mantienen una relación con los miembros de la empresa familiar, basada en la confianza, y que muchas veces los coloca en una situación delicada en el tratamiento de las situaciones de conflicto donde se ven involucrados personalmente. Lo que les provoca un conflicto de intereses, pues tanto si toman partido por unos o por otros la relación quedará deteriorada.

Es muy positiva una buena relación entre los mediadores y los asesores de la empresa, porque cada uno desarrolla su rol y se complementan en las tareas. El mediador facilitará y guiará a las partes en conflicto

para que alcancen acuerdos, que serán revisados y formalizados por los asesores de la empresa en las distintas áreas.

Los profesionales que asesoran a las empresas muchas veces se ven involucrados personalmente en los conflictos, lo que les ocasiona una pérdida de confianza y un conflicto de intereses.

Cuáles son las ventajas para estos profesionales al servicio de la empresa familiar de derivar estos conflictos al proceso de mediación:



- Se puede interpretar como un gesto de profesionalidad y en interés de la familia.
- El profesional asesor se mantiene fuera del conflicto y cumple con su obligación de velar por el bien del conjunto de la empresa y de sus miembros.
- El Abogado colabora ofreciendo asesoramiento jurídico sobre los temas tratados en el proceso y la revisión de los acuerdos antes de su firma.
- El consultor y el resto de profesionales especialistas en las distintas áreas, encuentran su sitio en el proceso, cuando sean requeridos por sus competencias en las materias que se traten.
- Que las empresas familiares terminen intentando dirimir sus diferencias en el Juzgado, suele tener consecuencias negativas para la continuidad del proyecto empresarial.

Para finalizar concluiremos diciendo, que los profesionales de apoyo y asesoramiento de la empresa familiar, tiene un papel muy importante a la hora de derivar a mediación para tratar un conflicto que no son capaces de gestionar de manera positiva y eficaz.

Para los profesionales que trabajan para la empresa familiar como Abogados, asesores y restos de profesionales especializados, la derivación a mediación tiene efectos muy positivos para ellos, puesto que se mantienen fuera del conflicto y aportan un valor añadido a la familia empresaria al derivarles a profesionales especializados.

“La Mediación une a la familia y con frecuencia fortalece los negocios”

