

# **LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

**AUTORA: GEMA CERVERA SAMPER**

## **OBJETIVOS**

Adoro la familia cualquiera que sea su ámbito de desarrollo, y si ese desarrollo se produce en una empresa, me es imposible vencer la tentación de bucear en su funcionamiento.

El objetivo de esta comunicación es fomentar el interés que para mí tiene la mediación en la empresa familiar y dar a conocer su atractivo: dos pasiones, el amor y el poder; dobles intereses, los afectivos y los económicos-comerciales; y todo ello en un solo espacio, la empresa.

## **COMUNICACIÓN**

Aunque si bien es cierto la Mediación, ha irrumpido en nuestro país como una alternativa a la resolución de conflictos muy novedosa, no es menos cierto que lleva aplicándose más de 30 años con excelentes resultados en E.E.U.U y en Europa. Pero la Mediación no es algo que nació por combustión espontánea por los años 70, sino que en realidad, ya en los tiempos antiguos imperaba la cultura del diálogo, como un buen método en la resolución de conflictos.

¿Qué es la mediación? Podríamos como un “método extrajudicial de resolución de conflictos, que supone la intervención de una tercera persona imparcial y neutral – el mediador – si ninguna clase de poder decisorio y cuya finalidad es ayudar a las partes en conflicto a que ellas mismas desarrollen una solución pacífica a la controversia objeto de la disputa.

¿Cuál es la magia de la mediación? Quizás el pensamiento de que el diálogo es el arma más poderosa en la resolución de conflictos. La búsqueda de una nueva cultura; la cultura del

“ganador-ganador” en oposición al “ganador-perdedor”, que tantas veces he visto en los juzgados y que en realidad es solo un sueño, porque nunca hay verdaderos ganadores tras un juicio.

El objeto de esta comunicación ha sido acercarme un poco más a la Mediación en la Empresa Familiar. Quizás os preguntéis qué es lo que me ha motivado para elegir entre tantas modalidades de mediación, ésta misma. La respuesta es simple, me parece fascinante y compleja a la vez, pues en ella veo dos mundos distintos unidos entre sí; mundos que perfectamente, podrían ser objeto de mediación por separado. Me estoy refiriendo, sin duda, a la Mediación Familiar y a la Mediación Empresarial.

### **¿Qué es la Mediación Familiar?**

Es casi imposible hablar de mediación en términos generales, sin hacer referencia a la mediación familiar por dos razones fundamentales:

- Porque la familia es la institución social por excelencia .
- Porque es precisamente esa natural relevancia, la que convierte a la familia en objeto de ensayo de la metodología de la mediación.

La mediación familiar por tanto, se define como el proceso de mediación aplicado a los conflictos familiares derivados de las relaciones entre padres, hijos, hermanos y sobre todo, de las relaciones de pareja en su condición de ex - esposos.

### **¿Qué es la Mediación Empresarial?**

Esta modalidad de mediación, comenzó a utilizarse como técnica alternativa a la resolución de conflictos a mediados de los años 70, asumiendo el término anglosajón “Alternative Dispute Resolution” más conocido como ADR. En nuestro idioma se utilizan otros términos tales como TARC (Técnicas adecuadas de Resolución de Conflictos) o RAC

(Resolución Alternativas de Conflictos); no existiendo actualmente una unificación de todos ellos.

El objetivo de esta clase de mediación es, por un lado, resolver las posibles controversias derivadas de las relaciones comerciales, y por el otro preservar éstas para mantener la actividad empresarial.

### **¿Qué es la Mediación en la Empresa Familiar?**

Tras este breve análisis sobre la actuación de la mediación en el ámbito familiar y empresarial, creo que ya puedo centrarme en explicar que es la empresa familiar, cual es el objeto de la mediación en este ámbito, dónde radica su importancia, cuales son sus intereses y cual es su grado de desarrollo.

Se entenderá como Empresa Familiar, aquella cuya titularidad se encuentra con carácter predominante en manos de personas que se encuentran vinculadas por lazos afectivos.

En España, la importancia de la empresa familiar reside en que produce el 65% del PIB y mantiene, aproximadamente, unos 8 millones de puestos de trabajo; asimismo, supone el 60% del empleo generado en el país. A nivel mundial, aunque a una escala distinta, la importancia de la empresa familiar mantiene la misma línea.

A pesar de la importancia real de la empresa familiar en la economía mundial, el promedio de vida de esta clase de empresas, equivale a la vida útil del fundador, 24 años; pero el 70% no llega a superar la 2ª generación. Y del 30% superviviente solo la mitad llega a la 3ª generación. Es decir, que solamente 1 de cada 10 empresas, se encuentran actualmente en manos de los nietos del fundador.

La escasa supervivencia de esta clase de empresas, se debe a que éstas no sólo deben hacer frente a los conflictos propios derivados de la actividad empresarial, sino que, a ello hay que sumarle los conflictos derivados de los vínculos familiares que existen en la misma

¿Qué clases de conflictos pueden surgir? Los conflictos derivados de este tipo de empresas son variados y de distinta índole, pero entre otros podemos hablar de:

1. Los denominados Conflictos Generacionales, es decir, aquellos que surgen entre padres e hijos por el control y conducción de la empresa
2. Los conflictos derivados de la inclusión de la mujer en la empresa.
3. Los derivados por el envejecimiento del conductor de la empresa, que se traduce por lo general, en conflictos entre parientes de la misma generación; estoy hablando de los hermanos.

A primera vista, parece sencillo abordar esta clase de conflictos, sin embargo cualquiera de ellos representa mucho más de lo que aparentemente parece. Es de vital importancia que en su actuación el mediador entienda que se enfrenta a dos pasiones antagónicas que juegan un papel protagonista en la mayor parte de los conflictos. Además, el problema se acentúa, cuando es casi imposible separar o diferenciar cual es el origen del mismo; ya que, y hablo por propia experiencia, en el 90% de las ocasiones los conflictos familiares tienen su origen en la empresa y viceversa.

### **La figura del mediador en la Empresa Familiar.**

Básicamente, su labor se limita a actuar como ser catalizador de los involucrados en el conflicto, sea directamente o de un modo más indirecto; es decir, bien participando el mediador en las conversaciones entre las partes, bien actuando por separado con cada uno de ella.

Por otra parte, señalar, que podemos hablar de tres intervenciones distintas por parte del mediador:

- PREVENTIVA.- supone la intervención en conflictos que pueden ser objeto de importantes crisis.

- OPERATIVA.- su actuación se sitúa en plena crisis debiendo, por tanto, ayudar a su resolución.
- DE CONTROL.- es la última intervención y el fundamento de la misma reside en que el objeto principal en la mediación empresarial, no es sólo la resolución de un determinado conflicto o crisis, sino el afán de mantener tanto los nuevos acuerdos como las relaciones comerciales previamente establecidas.

### **CONCLUSIONES**

Que resulta tarea difícil separar los sentimientos de los negocios, y que ese día a día basado en la confusión de los intereses que mueven y nutren a todos y cada uno de los miembros de una empresa familiar, son la principal causa de disgregación y destrucción de estas empresas.

La función del mediador me parece fundamental en la resolución de esta clase de controversias; pues no solo velaría por mantener el diálogo en las familias, sino que es probable que de ello derivara el aumento del número de empresas de tercera generación.

Por todo ello, entiendo además, que la Mediación en este ámbito, favorece el desarrollo económico tanto a nivel nacional, como a nivel internacional.