

Conflictividad en la empresa familiar y el recurso de la mediación como propuesta de intervención pacífica

**Conflict in the family business and
the use of mediation as a proposal
for peaceful intervention**

IGNACIO SÁNCHEZ HERRERO

Psicólogo y Mediador Familiar

SONIA REBOLLO REVESADO

Abogada y Mediadora Familiar

Recepción: 28 de febrero de 2024

Aceptación: 18 agosto 2024

RESUMEN

Un signo característico de la empresa familiar es la perfecta simbiosis entre familia y empresa, creando una estructura organizativa única y, en ocasiones, compleja. Estas organizaciones suelen seguir distintos modelos estructurales que conjugan familia, empresa y diversos aspectos organizativos. Los conflictos son una realidad en la sociedad en general y, también en las empresas familiares debido a la superposición de estrechas relaciones personales y profesionales. Dichos conflictos provocan que un gran número de estas organizaciones sean incapaces de subsistir a lo largo del tiempo, traduciéndose en su desaparición y en un impacto significativo tanto a nivel económico como social. Por este motivo la mediación emerge como un método eficaz para abordar y resolver esas controversias, promoviendo una cultura de paz y entendimiento entre sus miembros al permitir que las partes involucradas lleguen a acuerdos de manera autónoma y mutuamente beneficiosa. En atención a lo anterior, se elabora esta propuesta de intervención, mezclando los factores de éxito de este tipo de mediaciones con el marco legal español y con la estructura organizacional de los cinco círculos; buscando, con ello, no solo resolver conflictos específicos sino también restaurar y fortalecer las relaciones familiares y empresariales, contribuyendo así a su continuidad y crecimiento sostenible.

Palabras clave: Mediación, empresa, familia, intervención y conflicto.

ABSTRACT

A characteristic sign of the family business is the perfect symbiosis between family and business, creating a unique and sometimes complex organisational structure. These organisations often follow different structural models that combine family, business and various organisational aspects. Conflicts are a reality in society in general and also in family businesses due to the overlapping of close personal and professional relationships. These conflicts mean that a large number of these organisations are unable to survive over time, resulting in their disappearance and a significant impact both economically and socially. For this reason, mediation emerges as an effective method to address and resolve these disputes, promoting a culture of peace and understanding among its members by allowing the parties involved to reach agreements in an autonomous and mutually beneficial manner. In view of the above, this intervention proposal is developed, combining the success factors of this type of mediation with the Spanish legal framework and the organisational structure of the five circles, seeking not only to resolve specific conflicts but also to restore and strengthen family and business relationships, thus contributing to their continuity and sustainable growth.

Keywords: Mediation, company, family, intervention and conflict.

1. INTRODUCCIÓN

La palabra conflicto se equipara a disputa, pelea, discusión, discrepancia, divergencia, problema... Sin embargo, es un concepto difícil de definir, pudiendo existir tantas definiciones como tipos de conflictos se produzcan.

Para este trabajo se ha decidido seguir la explicación de Putnam y Poole (1987) citada en el artículo de Montes et al., (2014, p. 2) en que se describe el conflicto como: “proceso básico e inevitable que caracteriza la dinámica interna de las relaciones humanas. Surge cuando dos o más personas perciben una oposición de metas, objetivos y/o valores y ven a la otra parte como una interferencia para satisfacer sus deseos”.

Este artículo va a tratar de profundizar en los conflictos familiares surgidos en las empresas familiares elaborándose una propuesta de intervención con la que evaluar y abordar este tipo de problemática.

2. LAS EMPRESAS FAMILIARES

Lo ideal sería comenzar fijando un concepto de empresa familiar, sin embargo, autores como Gallo y Domenec (2004) como se cita en Molina et al., (2016) afirman que en la actualidad estamos lejos de llegar a una definición precisa de este concepto.

A pesar de ello, hay algunas que se pueden recoger, como la propuesta por Gallo y Sveen (1991) en Molina et al., (2016) en la que la definen como: “una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importante”(p.121),o la propuesta por Vélez et al. (2008) en Molina et al., (2016) refiriéndose como: “aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (Molina et al., 2016, p. 122).

Por lo tanto, la característica esencial de la empresa familiar es que la propia familia es la que ostenta su propiedad y gestión.

En cuanto a la organización, estas empresas familiares suelen estar asociadas a pequeñas y medianas empresas, sin embargo, un gran número de las mayores

empresas españolas entran dentro de este grupo específico. En ocasiones estas organizaciones se relacionan con el término “artesanal” o individual” algo que se aleja de la realidad, ya que algunas de las empresas más grandes del país son empresas familiares (Gutiérrez, 2002).

Estas organizaciones tienen algunas características particulares debido a que combinan elementos como la familia, la propiedad y la empresa. Por ello, autores como Habbershon y Williams (1999) introducen el término *familiness*, para referirse a estos componentes. Así, el concepto de *familiness* sirve para cumplimentar estos elementos y, aunque su traducción directa al español sería familiaridad, para muchos autores no es la adecuada, ya que esta palabra se asocia a la gestión de empresas familiares como semejante a confianza, franqueza y libertad de actuación (Gutiérrez, 2002).

Estas tres dimensiones afectarían al sistema organizacional de la empresa donde, unos buenos niveles de *familiness* aportan ventajas tanto al rendimiento empresarial como al propio valor interno de la compañía (Gutiérrez, 2002).

Como se ha comentado anteriormente, las empresas familiares cuentan con una serie de características específicas, que ha ayudado a que se generen ciertos modelos organizativos que expliquen su estructura, organización y su comportamiento (Gutiérrez, 2002). Existen distintos modelos y teorías sobre la organización empresarial, destacando las siguientes:

Modelo de los tres círculos: propuesto por Tagiuri y Davis en 1982, se basa en la teoría general de sistemas e incluye, como ya se ha mencionado, familia, propiedad y empresa. Este modelo surgió como alternativa al identificar que los problemas en las empresas familiares derivaban de la confusión entre propiedad y gestión, y no solo de la interacción entre familia y empresa. Este modelo a través de las intersecciones de los círculos es capaz de definir siete subgrupos, ayudando a la identificación de roles y relaciones dentro de la empresa familiar (Gutiérrez, 2002).

Modelo de Donckels y Frölich: Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno: formulado en 1991 analiza las interrelaciones de la empresa familiar con el entorno y la influencia de políticas macroeconómicas y sociales. En él, la figura central es la persona de mayor autoridad, ya sea el fundador, el director general o el propietario. La complejidad de cada sistema se estudia a través de los protagonistas, como el sistema familia, los sucesores y accionistas familiares en el sistema propiedad, los empleados accionistas; y en el sistema empresa, los directivos y accionistas no familiares (Gutiérrez, 2002).

Modelo de los cinco círculos: se desarrolló para complementar el modelo de los tres cuerpos. Amat Salas (2004) desglosa el círculo en dos partes, la gerencia y el negocio, agregando una quinta área que se centra en la sucesión. En este modelo la familia es el factor distintivo de las empresas, donde surgen rivalidades y tensiones que afectan tanto al ámbito familiar como al empresarial. Esto se debe a la falta de definición clara de roles y responsabilidades mediante un protocolo familiar que establezca límites entre ambas esferas. El negocio desde una perspectiva estratégica se centra en la competitividad del mercado, la elección de objetivos de marketing, productos, clientes y políticas. En este punto, las diferencias surgen al mantener una perspectiva a largo plazo, como incorporar nuevas tecnologías, adaptarse al cambio y profesionalizar la gestión, donde la superposición de intereses es, en muchas ocasiones, los generadores de conflicto.

El círculo de la propiedad se refiere a las relaciones entre los propietarios de la empresa, ya sean familiares o no, y la armonía que generen entre ellos. En esta línea, los problemas que se incluyen se producen entre accionistas, la dispersión de acciones y la ineficiencia de la junta directiva. Por ello, una posible solución que se considera en ocasiones es que las juntas incluyan miembros no familiares.

En cuanto a la gestión, se refiere al manejo de los recursos de la empresa para ejecutar la estrategia establecida. En este sentido, los problemas surgen al renovar la cultura organizacional, el personal y el sistema, especialmente cuando históricamente se han tomado decisiones basadas solo en criterios familiares, complicando la transición generacional.

Por último, la sucesión implica transferir el poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación para asegurar la continuidad de la empresa familiar. En este proceso estas organizaciones suelen carecer de la suficiente planificación, generando problemas como la resistencia al retiro del poder de la persona fundadora o los conflictos de intereses que pueden surgir y que se han comentado con anterioridad (Gutiérrez, 2002).

Dicho lo anterior, se ha de indicar la importancia de intervenir en los conflictos de las empresas familiares por el impacto de éstas sobre la sociedad actual. Así, en un estudio realizado por el Instituto de la Empresa Familiar y las Asociaciones Territoriales de España en el año 2022 se analizaron datos de 2,290 empresas familiares para evaluar su impacto en la sociedad. De estas, el 37% reportó ingresos anuales superiores a los 500.000 euros, mientras que solo el 22.4% facturaba menos de 250.000 euros/año. En cuanto a la generación de

empleo, el estudio reveló que el 38.8% de estas empresas emplea entre 1 y 5 trabajadores, el 36.6% emplea entre 6 y 15, el 15.5% de 16 a 25 personas, y el 9.1% supera los 25 empleados. Esto demuestra que las empresas familiares son un importante generador de empleo en nuestro país. Así, otro informe del Instituto de la Empresa Familiar de 2022 destacó que las empresas familiares representan el 90% del tejido empresarial en España, generando el 67% del empleo privado, lo que equivale a más de 6,58 millones de puestos de trabajo. Además, estas empresas contribuyen con el 57.1% del PIB del sector privado, lo que subraya su relevancia no solo en la generación de empleo, sino también en la estabilidad económica. Añadir, también, que estas organizaciones aportaron el 43% de la recaudación total de la Seguridad Social y el 60% del Impuesto de Sociedades en 2017, demostrando su capacidad para mantener el empleo y ofrecer estabilidad económica y social, especialmente durante periodos de crisis. Por lo tanto, a la vista de los datos expuestos, es evidente que las empresas familiares son un pilar fundamental para el empleo, el PIB y la estabilidad social en España.

En relación con lo expuesto, para que las empresas familiares sigan siendo un pilar esencial del empleo, el PIB y la estabilidad social en nuestro país es necesario que estas organizaciones sean capaces de perdurar en el tiempo. Sin embargo, hay que aclarar que existen algunos factores que ponen en riesgo la continuidad y supervivencia de las empresas familiares, como la sucesión empresarial por fallecimiento o jubilación de su fundador, el relevo de la primera generación tras evidentes desacuerdos entre miembros de la familia, etc. Si nos vamos a los datos aportados por Bermejo (2020) encontramos que apenas un tercio de las empresas familiares llegan a la segunda generación, de las cuales, solo un 10% accede a la tercera y las que perduran en la cuarta generación supone únicamente el 5%. Por lo tanto, la conclusión a la que podemos llegar es que entre las causas más importantes que provocan que las empresas no persistan tras la primera generación se encuentra el conflicto intrafamiliar. En datos, el 66.6% de las empresas no consiguen perdurar a través del tiempo (Bermejo, 2020).

Los conflictos en la familia al igual que en todos los ámbitos, incluida la empresa, son inevitables. Sin embargo, es necesario que cuando aparezcan se puedan solucionar de la manera más adecuada posible, evitando que los problemas se trasladen de un ámbito a otro y afecten al negocio, a la capacidad para atraer talento o a la competitividad (Bermejo, 2020).

Para Rondeau (1996) como se cita en Meira Teixeira y Carvalhal (2013) el conflicto puede ocurrir de forma individual o grupal y se produce cuando se percibe

a una parte como obstáculo ante la búsqueda de sus necesidades. Los motivos por los que se pueden producir estos conflictos son variados, sin embargo, autores como Brito y Silva (2010) establecen tres pilares: 1°. Tiempo: cuando uno de los integrantes exige una mayor participación en detrimento de la otra. 2°. Tensión: cuando las tensiones existentes provocadas por una determinada materia o tema afecta a la actuación de una persona sobre otra. 3°. Comportamiento: cuando la actuación de la persona en una determinada competencia no es la adecuada, afectando a su rol en otro dominio. Para estos autores la conexión entre el trabajo y la familia provoca que las relaciones sean mucho más complejas y multifacéticas, pudiendo generar mayores niveles de conflicto. La relación entre la familia y el trabajo origina que las empresas familiares tengan vínculos más delicados. La cercanía entre estas dos áreas en muchas ocasiones dificulta la gestión y provoca, a medida que aumentan las tensiones, que los conflictos sean más complicados de resolver (Meira Teixeira y Carvalhal, 2013) por el enconamiento que se instaura en todos sus miembros que no están dispuestos a ceder a sus pretensiones por el bien de la productividad o competitividad de la empresa.

La protección de los derechos y los intereses legítimos de los ciudadanos es una de las funciones fundamentales del Estado de Derecho. Para lograr este objetivo, el derecho procesal en el ámbito del derecho público o privado, según la materia de que se trate, establece una serie de mecanismos para resolver conflictos. En los últimos años, el aumento constante de litigios ha desembocado en el retraso constante del sistema judicial, dando como resultado procesos lentos y costosos tanto para el Estado como para las partes involucradas. Ante esta situación, se hace necesario el recurso a técnicas alternativas que promuevan la coexistencia social y absorban una gran cantidad de disputas. Surgen dos alternativas, los métodos autocompositivos (mediación, conciliación o negociación) y heterocompositivos (arbitraje y jurisdicción) (Reales, 2013).

Los métodos autocompositivos se distinguen por permitir que las partes involucradas lleguen voluntariamente a un acuerdo o "transacción" (regulado en los artículos 1809 y siguientes del Código Civil) para resolver su conflicto. De esta manera, el problema se soluciona mediante el consenso entre las partes solucionando las disputas de una manera cívica en la que las partes afectadas son las que las resuelven de una manera privada. Estos métodos ofrecen ventajas como gestionar mejor los intereses de cada parte, ser más rápidos y menos costosos que los procesos judiciales y privados. Estos métodos resultan ser especialmente adecuados para las relaciones en las que se va a mantener el contacto tras el

problema, como las familias, vecinos, socios, alumnos o empresas con vinculaciones más o menos permanentes (Reales, 2013). Podemos señalar los siguientes:

La negociación: es un “sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas” (Reales, 2013, p. 38). Es común que las partes intenten negociar antes de recurrir a la vía judicial o arbitral, siendo a menudo el primer recurso al que acuden debido a la rapidez y el ahorro económico incluso después de que se inicie un proceso judicial o arbitral. Si la negociación tiene éxito se producirá una transacción, que es un contrato regulado en los artículos 1809 y siguientes del Código Civil. Esta transacción puede ser extrajudicial, evitando el proceso judicial o arbitral, o intraprocesal, finalizando un proceso ya iniciado (Reales, 2013).

La conciliación, regulada por la Ley de Enjuiciamiento Civil, tiene como finalidad poner fin a un proceso judicial iniciado. La resolución del juez sobre lo que contiene el acuerdo tiene fuerza ejecutiva y puede acarrear todo tipo de obligaciones para la parte perdedora. Frente a esta, la mediación es un proceso en el cual, las partes, de forma voluntaria, tratan de alcanzar acuerdos mediante la ayuda de un mediador neutral e imparcial. Este profesional será el encargado de facilitar la comunicación y de crear un espacio de diálogo en el que las partes puedan expresarse con el fin de ver sus objetivos, necesidades, intereses y sus puntos de vista de la situación. El mediador conduce a que las partes puedan comunicarse de forma constructiva para abordar su problema, su labor no es realizar propuestas de acuerdos, aunque puede ser útil en ciertas ocasiones para desbloquear situaciones. Su función es únicamente de ayuda y colaboración para que los implicados resuelvan sus diferencias. Respecto a los acuerdos alcanzados, estos no pueden ser contrarios a una ley imperativa o normativa, por lo que tendrá que estar aprobada por un juez o si se produce antes de llegar a un proceso litigioso deberá estar avalada por un notario (Reales, 2013).

Los métodos heterocompositivos se caracterizan porque un tercero imparcial es el que toma las decisiones sin el consenso de las partes. Como una persona individual (Juez o árbitro) o un grupo colegiado (tribunal o colegio arbitral). El arbitraje, en este método de resolución de conflictos, el problema se deja en manos de uno o varios árbitros que pueden ser elegidos tanto por las propias partes como por un juez. Este árbitro impone la solución aplicando el derecho o la equidad, sin embargo, tiene que producirse un acuerdo previo en el que las partes deciden someterse a este tipo de procedimiento. La característica principal de este proceso

es su naturaleza convencional, que implica un cambio de un sistema público de justicia por uno privado. La solución aportada por este proceso, es de instancia única, por lo que no se pueden producir ningún tipo de recurso salvo la anulación. Finalmente, la jurisdicción, es el Estado el que se encarga de decidir sobre la cuestión a través de los jueces o magistrados. En este proceso no es necesario que las partes acuerden un método de resolución de conflictos, sino que, es un derecho de todos los ciudadanos (Reales, 2013).

Ambos métodos, la jurisdicción y el arbitraje, imponen una resolución firme que pone fin a los procesos que se sustancien por esas vías por lo que, una vez resuelto el conflicto no se podrá volver a plantear, por el efecto de cosa juzgada que tienen sus resoluciones (Reales, 2013), con independencia del evidente sistema de recursos del que gozan todas las resoluciones judiciales y arbitrales.

Por lo tanto, es evidente la importancia de la mediación en la Cultura de la Paz. La UNESCO, en la Resolución de A/52/13 (1998) como se cita en Hinojosa-García y Vázquez-Gutiérrez (2018), en su artículo 1, define que la cultura de paz: consiste en un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida basados en: el respeto a la vida, el cese de la violencia y la promoción y práctica de la no violencia a través de la educación, el diálogo y la cooperación; el respeto integral y la promoción de todos los derechos humanos y las libertades fundamentales; el compromiso con la resolución pacífica de los conflictos; el respeto y la promoción del derecho de todas las personas a la libertad de expresión, opinión e información; y la adhesión a los principios de libertad, justicia, democracia, tolerancia, solidaridad, cooperación, pluralismo, diversidad cultural, diálogo y entendimiento en todos los niveles de la sociedad y entre las naciones.

Los métodos pacíficos, son métodos en los que se fomenta la participación y la responsabilidad propia de las personas, de tal forma que ellos mismos sean capaces de llegar a soluciones que sean beneficiosas para ambos. En este proceso se fomentan la tolerancia, el diálogo, la empatía y la cooperación. La mediación es uno de los métodos más utilizados a la hora de resolver los conflictos de forma pacífica ya que debido a su estructura se pone énfasis en los sentimientos, emociones e intereses de las personas, mediante el diálogo y el entendimiento. Lo que ayuda a recuperar o mantener relaciones anteriores al conflicto (Sauceda, 2015).

A la hora de realizar una mediación empresarial exitosa, encontramos ciertos factores que facilitan o influyen que este tipo de procesos se desarrollen de una manera adecuada y satisfactoria para todas las partes. Son los siguientes:

La comunicación intrafamiliar, es un elemento clave para el éxito de la mediación en empresas familiares. Esta comunicación entre los miembros de la familia propietaria y otros *stakeholders* es fundamental por varias razones. En primer lugar, facilita una comprensión mutua más profunda de las perspectivas, preocupaciones y necesidades de cada parte involucrada en el conflicto. Esta comprensión junto con una comunicación honesta y abierta, es esencial para identificar soluciones aceptables para todas las partes y promover la colaboración en el proceso de mediación. Además, esta comunicación ayuda a clarificar las expectativas y los objetivos de cada miembro de la familia en relación con la empresa y el conflicto en cuestión. Evitando malentendidos y conflictos adicionales. Finalmente, una comunicación efectiva contribuye a fortalecer las relaciones familiares y empresariales. Cuando los miembros de la familia se comunican de manera abierta, respetuosa y colaborativa, se crea un ambiente de confianza y cooperación que facilita la resolución de conflictos y promueve la armonía en la empresa (Becherer et al., 2004).

La cultura organizacional y los valores familiares son factores que influyen en el éxito de la mediación en empresas familiares por varios factores. En primer lugar, el impacto en la comunicación. La forma en que se comunica y se interactúa dentro de la empresa es primordial, de tal manera que, en las organizaciones en las que se fomente una comunicación abierta, un respeto mutuo y la transparencia facilitará la resolución de conflictos a través de la mediación. Los valores familiares suelen estar estrechamente relacionados con la historia y la tradición de la empresa familiar, por lo que la mediación deberá tenerlo en cuenta. En las situaciones en las que se reconoce y valora la historia familiar favorece que se creen vínculos entre las distintas generaciones familiares ayudando a encontrar soluciones (Becherer et al., 2004). En segundo lugar, en la empresa familiar se incluyen unos intereses y objetivos que son necesarios conocer para que una mediación resulte exitosa. Seguir estos intereses y buscar soluciones que estén en línea con los valores y la visión compartida de la familia propietaria ayudará a la colaboración y el compromiso con las soluciones acordadas. Por último, la confianza y la cohesión son claves para que pueda desarrollarse la mediación. Crear un sentido de pertenencia y colaboración donde las partes puedan confiar las unas en las otras permitirá que las partes adopten una actitud colaborativa y trabajen juntas hacia la resolución de conflictos, acercando el éxito a la mediación (Becherer et al., 2004). Y como tercer elemento destaca la profesionalización de la gestión de una empresa familiar como factor que puede ayudar positivamente a que la mediación tenga éxito. Kvelland (2020) en su artículo *Professionalization*

of Management and Succession in Family Firms estableció varios puntos en relación a esta materia: 1. Tener un enfoque objetivo: Profesionalizar la gestión implica adoptar prácticas y estándares profesionales en la toma de decisiones y la gestión empresarial. Esto es clave ya que puede ayudar a despersonalizar los conflictos y centrarse en aspectos objetivos, como los basados en datos. 2. Claridad en los roles y responsabilidades: Este punto implica tener definidos los roles y responsabilidades dentro de la empresa familiar, ya que en muchas ocasiones se producen conflictos debido a la ambigüedad y a los malentendidos. 3. Eficiencia en la resolución de problemas: Implementar procesos y procedimientos eficientes para la resolución de problemas puede agilizar el proceso de mediación si se proporciona una estructura clara y organizada para abordar los problemas y llegar a acuerdos, lo que ayuda a evitar discusiones innecesarias y a mantener el enfoque en la resolución de conflictos. 4. Facilitar la creación de soluciones: Profesionalizar la gestión puede agilizar la puesta en marcha de las soluciones acordadas, además, de esta forma se garantiza que los acuerdos se cumplan de manera adecuada y consistente, aumentando las posibilidades de éxito y la sostenibilidad de estas alternativas (Kvelling, 2020).

Enlazado a lo anterior, existen dos enfoques distintos a la hora de sancionar las infracciones y reparar el daño causado por una determinada acción u omisión de un sujeto en la sociedad. Por un lado, se encuentra la por todos conocida la justicia retributiva, que castiga a los infractores según la gravedad de sus delitos, y por otro, la justicia restaurativa que busca reparar el daño y reconciliar a las partes involucradas mediante un proceso de diálogo y reparación. En esta forma de justicia parte las infracciones cometidas por un sujeto provocan de forma directa un daño a otro u otros individuos, y también de forma indirecta, al bien común, por eso están sancionadas por las normas. La justicia restaurativa se centra en la reparación abordando el daño producido y reintegrando a la víctima y al infractor con el objetivo de promover un futuro con menos conflictos (de la Fuente, 2012).

La mediación, en términos generales, no solo la penal o civil y familiar, tiene una gran relación con este tipo de justicia, ya que este proceso conlleva, de una u otra forma, un proceso de reparación (Mazo Álvarez, 2013). La justicia restaurativa permite, a través de la mediación, que la víctima sea capaz de ser restaurada en los daños no tangibles y los vínculos de la organización afectados por el problema, algo que en ocasiones puede resultar más importante que el propio castigo que se le pueda imponer al infractor (Martín, 2023).

A nivel nacional, en España la mediación está regulada principalmente por la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Esta ley establece el marco legal general para la mediación en todo el territorio español en asuntos de naturaleza civil y mercantil, proporcionando un procedimiento alternativo para la resolución de conflictos fuera de los tribunales. Esta norma establece los principios, procedimientos y requisitos para la mediación en España, incluyendo la designación de mediadores cualificados, la confidencialidad del proceso de mediación, y la ejecución de acuerdos alcanzados durante la mediación. Entre las disposiciones generales que establece esta ley, se indica que la mediación es un proceso voluntario y confidencial de resolución de conflictos en el que un tercero neutral e imparcial, llamado mediador, facilita la comunicación y la negociación entre las partes en conflicto con el fin de que estas lleguen a un acuerdo mutuamente aceptable. Este proceso se lleva a cabo fuera de los tribunales y proporciona a las partes una alternativa eficaz y eficiente para resolver sus disputas de manera colaborativa y pacífica (Ley 5/2012, 2012).

Es importante destacar que, aunque existe una ley nacional de mediación, la mayoría de Comunidades Autónomas, Castilla y León, Valencia, Cataluña, País Vasco, también pueden tener sus propias leyes y regulaciones específicas sobre mediación en ámbitos como el familiar, laboral, comunitario, o restaurativo, entre otros.

Por último, señalar que la justicia restaurativa y la mediación cumplen un papel importante tanto a nivel comunitario, social, familiar y personal. En las empresas, y sobre todo en las empresas familiares, resalta la necesidad de aplicar estos métodos en la resolución de conflictos ya que como se ha ido comentando a lo largo de este trabajo, el impacto de estas organizaciones es muy potente tanto a nivel social, como familiar, donde los vínculos establecidos van a perdurar a lo largo del tiempo.

3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

El objetivo principal que se plantea desde este trabajo, es realizar una propuesta de intervención en el ámbito de la empresa familiar, en el que a través de la mediación y el modelo de los cinco círculos (ver Tabla 1: Factores favorecedores de la mediación centrados en el modelo de los cinco círculos) se aborden los problemas generados en estas organizaciones con el fin de llegar a

soluciones y acuerdos que reduzcan los niveles de conflicto. Además, para poder establecer y fundamentar dicha propuesta, se han desarrollado los siguientes objetivos instrumentales: investigar la temática a través de una revisión bibliográfica científica y especializada; conocer distintos modelos de gestión empresarial familiar; analizar las cinco áreas del modelo de los cinco círculos y valorar la mediación como método alternativo de solución de conflictos.

En este trabajo, se ha tratado de mostrar una secuencia coherente entre los distintos elementos propuestos, desde que se constituye la empresa familiar y cómo se organiza, la importancia de intervenir en este tipo de conflictos y los métodos alternativos de solución de controversias que podemos encontrar. Para ello, se ha realizado una documentación y revisión de bibliografía especializada en las empresas familiares y sus dificultades, los métodos alternativos en la solución de conflictos y sobre la mediación y los aspectos que la regulan.

Tabla 1.

Factores favorecedores de la mediación centrados en el modelo de los cinco círculos

ÁREAS	FACTORES FAVORECEDORES		
	COMUNICACIÓN INTRAFAMILIAR	CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES FAMILIARES	PROFESIONALIZACI ÓN DE LA GESTIÓN
Familia	Comunicación efectiva Comprensión Perspectivas profundas Honestidad y apertura Fortaleza y respeto a los vínculos	Comunicación respeto y transparencia Historia y tradición empresarial Valores y visión compartida Confianza y cohesión Sentido de pertenencia	Agilizar la puesta en marcha de las soluciones acordadas
Negocio	Exposición de problemas y preocupaciones Honestidad y apertura	Comunicación respeto y transparencia Continuidad con la historia y tradición Conocer los intereses y objetivos	Enfoque objetivo Claridad en los roles y responsabilidades Procesos y procedimientos eficientes

	Clarificar expectativas Negociar para avanzar Fortaleza y respeto a los vínculos	Valores y visión compartida Confianza y cohesión Sentido de pertenencia	Agilizar la puesta en marcha de las soluciones acordadas
Propiedad	Honestidad y apertura Clarificar expectativas Negociar para avanzar	Comunicación respeto y transparencia Conocer los intereses y objetivos Confianza y cohesión Sentido de pertenencia	Enfoque objetivo Agilizar la puesta en marcha de las soluciones acordadas
Gestión	Exposición de problemas y preocupaciones Colaboración y generación de alternativas Clarificar expectativas Fortaleza y respeto a los vínculos	Comunicación respeto y transparencia Conocer los intereses y objetivos Valores y visión compartida Confianza y cohesión Sentido de pertenencia	Enfoque objetivo Claridad en los roles y responsabilidades Procesos y procedimientos eficientes Agilizar la puesta en marcha de las soluciones acordadas
Sucesión	Colaboración y generación de alternativas Clarificar expectativas Fortaleza y respeto a los vínculos	Comunicación respeto y transparencia Continuidad con la historia y la tradición Conocer los intereses y objetivos Valores y visión compartida	Enfoque objetivo Claridad en los roles y responsabilidades

Una vez analizados los elementos que favorecen el éxito de una mediación familiar empresarial, entendemos que la intervención debería generar los siguientes beneficios: desatascar situaciones conflictivas dentro de la empresa familiar, generar acuerdos que permitan la actividad comercial de la empresa, mejorar los vínculos entre los familiares trabajadores, permitir la estabilidad del negocio a largo plazo, establecer condiciones que permitan la gobernabilidad de

la compañía, establecer pautas en relación a la propiedad o propiedades que gestionan, eliminar posibles conflictos de roles entre los integrantes de la empresa, agilizar la puesta en marcha de soluciones o restaurar el daño que se ha producido en la familia tras el conflicto (ver Tablas 3, 4 y 5).

El programa se puede aplicar para que todas las partes que se encuentren en un proceso de este tipo, puedan participar al mismo tiempo pudiéndose realizar sesiones individuales o caucus (Tabla 6) en situaciones en las que la controversia existente se encuentre demasiado enconado.

El proceso de mediación se debería dilatar a un total de ocho sesiones grupales, con la posibilidad de realizar una sesión individual en caso de que no se estén produciendo acuerdos ni se estén generando alternativas que puedan solucionar su conflicto. Además, de una sesión de seguimiento que tendría lugar a los seis meses tras la mediación (ver Tabla 2. Estructura de la intervención en función de los módulos, sesiones y denominación).

El proceso completo, sea de 8 o menos sesiones se puede dividir en distintos módulos. Así, el módulo I (ver Tabla 3) estaría formado por dos sesiones, en la primera de ellas o sesión informativa, los objetivos que se persiguen son que las partes conozcan la mediación, en qué consiste el proceso, sus ventajas y que se firme el compromiso de participación en mediación. En la segunda sesión se trataría de hacer un análisis del conflicto que les ha traído hasta mediación para, en las sesiones siguientes, poder discutirlo. Sin embargo, si las partes tienen una actitud colaborativa, las dos sesiones se pueden unir en una sola. El módulo II (ver Tabla 4) parte de una mediación basada en el modelo organizacional de los cinco círculos. En este módulo se desarrollaría el grueso de la mediación, compuesto por un total de cinco sesiones en las que se pretenden abordar todas las discrepancias que puedan estar relacionadas con la empresa familiar. En caso de que la mediación se viese entorpecida y no avanzase en algún área que impidiese llegar a acuerdos; se procedería a realizar la sesión individual o caucus con todos los mediados (ver Tabla 6). Finalmente, en la última sesión del programa o cierre se recogerían los acuerdos establecidos en el acta de acuerdos de mediación. La intervención concluiría con los que denominamos módulo III (ver Tabla 5) en este, desarrollado el grueso de la intervención del programa, cabrían dos sesiones más. Una primera en la que se enfatizaría sobre los acuerdos alcanzados a lo largo de la intervención y en la que se trataría de recuperar y fortalecer los vínculos familiares. Y, por último, una sesión de seguimiento que tendría lugar a los seis meses aproximadamente con la que se pretende evaluar la

eficacia del programa de intervención y el impacto que ha supuesto para la familia, y donde, cabría la posibilidad de redefinir acuerdos.

Tabla 2.

Estructura de la intervención en función de los módulos, sesiones y denominación

Módulos	Número de sesiones	Denominación de las sesiones
MÓDULO I: Sesión informativa y screening	2 sesiones grupales	Sesión informativa Screening y análisis del problema
MÓDULO II: Intervención desde el modelo de los cinco círculos	Sesiones grupales	Familia Negocio Gestión Sucesión Propiedad
Módulo III: Evaluación de los acuerdos y elementos restaurativo Seguimiento	1 sesión 1 sesión	Análisis de los acuerdos y restauración de la familia Evaluación de los acuerdos y del nivel de conflicto. Redefinición de acuerdos

Tabla 3.

Objetivos y estrategias empleadas en el módulo I

Sesión	Objetivo/s	Estrategias
Sesión informativa	Establecer las pautas y normas de la mediación	Documento de recogida de datos
	Informar sobre las características de la mediación	Entrevista semiestructurada
	Firmar el acuerdo de mediación	
Sesión de screening	Profundizar en el problema que les ha traído a mediación	Entrevista semiestructurada
	Establecer los puntos que se quieren trabajar y la agenda	Rotafolio
	Conocer los intereses de las partes	

Tabla 4.

Objetivos y estrategias empleadas en las sesiones individuales del Módulo II

Sesión	Objetivos	Estrategias	Tareas para casa
1 Familia	Crear una comunicación efectiva entre la familia Favorecer un ambiente de comprensión y ampliar perspectivas Fortalecer y respetar los vínculos familiares Evaluar la historia familiar Encontrar los valores y la visión compartida de la familia Agilizar la puesta en marcha de las soluciones acordadas	Entrevista semiestructurada Rotafolio	Análisis de los elementos abordados en la mediación Analizar el punto de vista de la otra parte Puesta en marcha de las habilidades y estrategias vistas durante la sesión Puesta en marcha de los posibles acuerdos Hoja de feedback para el mediador
2 Negocio	Crear un clima de respeto y transparencia Exponer los problemas y preocupaciones respecto al negocio Clarificar expectativas Conocer los intereses y objetivos de las partes Fortalecer y respetar los vínculos familiares Favorecer un enfoque objetivo Clarificar los roles y las responsabilidades Realizar procesos y procedimientos eficientes	Entrevista semiestructurada Rotafolio	Analizar el punto de vista de la otra parte Puesta en marcha de las habilidades y estrategias vistas durante la sesión Puesta en marcha de los posibles acuerdos Analizar en profundidad su función dentro de la empresa Hoja de feedback para el mediador
3 Gestión	Exponer los problemas y preocupaciones de las partes	Entrevista semiestructurada Rotafolio	Analizar el punto de vista de las otras partes

	<p>Conocer los intereses y objetivos</p> <p>Analizar los valores y la visión compartida</p> <p>Clarificar roles y responsabilidades</p> <p>Profundizar en la confianza y la cohesión de los miembros</p> <p>Agilizar la puesta en marcha de las soluciones acordadas</p>		<p>Poner en marcha las habilidades y estrategias vistas durante la sesión</p> <p>Puesta en marcha de los posibles acuerdos</p> <p>Analizar en profundidad su función dentro de la empresa</p> <p>Hoja de feedback para el mediador</p>
4	<p>Favorecer la colaboración y la generación de alternativas</p> <p>Favorecer una comunicación respetuosa</p> <p>Conocer los intereses y objetivos de las partes</p> <p>Fortalecer y respetar los vínculos</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Rotafolio</p>	<p>Analizar el punto de vista de la otra parte</p> <p>Poner en marcha las habilidades y estrategias vistas durante la sesión</p> <p>Puesta en marcha de los posibles acuerdos</p> <p>Analizar en profundidad su función dentro de la empresa</p> <p>Hoja de feedback para el mediador</p>
5	<p>Enfatizar en un enfoque objetivo</p> <p>Conocer los intereses y objetivos frente a esta</p> <p>Clarificar expectativas</p> <p>Favorecer la honestidad y la apertura</p> <p>Evaluar el sentido de pertenencia a la propiedad</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Rotafolio</p>	<p>Analizar el punto de vista de la otra parte</p> <p>Poner en marcha las habilidades y estrategias vistas durante la sesión</p> <p>Puesta en marcha de los posibles acuerdos</p> <p>Analizar en profundidad su función dentro de la empresa</p> <p>Hoja de feedback para el mediador</p>

Tabla 5.

Objetivos y estrategias empleadas en las sesiones del módulo III

Sesiones	Objetivos	Estrategias
1. Sesión restaurativa y resumen de los acuerdos	Firmar un acta de acuerdos según lo establecido en las sesiones Analizar el aprendizaje personal producido en la mediación Restaurar en la medida de lo posible las relaciones familiares Obtener Feedback de desarrollo de las sesiones	Entrevista semiestructurada Cuento educativo a cerca de los conflictos y la mediación
2. Seguimiento	Conocer el efecto del programa a largo plazo Ver el grado de cumplimiento de los acuerdos Ver las posibles dificultades a las que se estén enfrentando y reforzar los aspectos que necesiten más trabajo	Entrevista semiestructurada

Tabla 6.

Objetivos y estrategias empleadas en caso de realizar una sesión individual

Sesiones	Objetivos	Estrategias
1. Sesión individual	Analizar las necesidades e intereses del implicado Profundizar sobre las dificultades que se está encontrando en el proceso Buscar posibles puntos de acercamiento Investigar sobre los conflictos que se están generando durante la mediación.	Entrevista semiestructurada Rotafolio

4. CONCLUSIONES

Es evidente la importancia de las empresas familiares dentro de nuestra sociedad y la necesidad de que estas sean capaces de perdurar en el tiempo debido a su contribución al producto interior bruto y a la alta empleabilidad que generan. Por ello, el recurso de la mediación civil, e incluso familiar, aplicada a las relaciones tanto personales como profesionales de los miembros de estas empresas, así como a los aspectos organizacionales de las mismas, es una herramienta de éxito para darles estabilidad y también continuidad. La mediación, como método de adecuado de solución de controversias, se posiciona como una alternativa perfecta a la resolución de conflictos tradicional, es decir, al ámbito jurisdiccional y, también, a la propia disolución de la empresa si sus miembros no son capaces de resolver sus diferencias.

Las estadísticas mencionadas en este trabajo sobre la perdurabilidad de las empresas y el alto porcentaje de disolución por discrepancias familiares de todo tipo o por otras causas, avoca a la necesidad de intervenir sobre este tipo de conflictos y considerar la mediación como una alternativa, que puede resultar muy enriquecedora para las familias, no solo desde el punto de vista personal, por los estrechos vínculos que unen a sus miembros, sino también desde el punto de vista mercantil puesto que un buen ambiente de trabajo y una buena relación entre sus empleados, sean familia o no, es idóneo para su productividad y crecimiento empresarial.

REFERENCIAS

- Becherer, D. R., Connerley, M. S., y Gable, R. W. (2004). The role of family communication in family business mediation. *Family Business Review*, 17(4), 325-342. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00028.x>
- Bermejo, M. (2020). Los desafíos de la continuidad de las empresas familiares. *IE Insights*. Recuperado de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/los-desafios-de-la-continuidad-de-las-empresas-familiares/>.
- De la Fuente, V.D. (2012). ¿Qué es la Justicia Restaurativa? *Criminología y Justicia*, (4), 6-11.
- Gutiérrez, R. (2002). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76912384001>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2023). *Aportación a la sociedad*. Recuperado de <https://www.iefamiliar.com/aportacion-a-la-sociedad>

- Instituto de la Empresa Familiar. (2023). *Cifras de la empresa familiar*. Recuperado de <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2023). *La Empresa Familiar en España 2023*. Recuperado de <https://www.iefamiliar.com/publicaciones/la-empresa-familiar-en-espana-2023/>
- Kvelland, E. M., Eikebrokk, T. R., y Nielsen, C. (2020). Professionalization of Management and Succession in Family Firms: A Structured Literature Review. *Family Business Review*, 33(1), 63-90. <https://doi.org/10.1177/0894486519842634>
- Martín, A. N. (2023). Una pieza más en la Justicia restaurativa empresarial: Programas de cumplimiento restaurativos. *Revista de Victimología*, (15), 147-170.
- Mazo Álvarez, H. M. (2013). La mediación como herramienta de la justicia restaurativa. *Opinión Jurídica*, 12(23), 99-114.
- Meira Teixeira, R., y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(5), 854-874.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, (41), 116-149.
- Montes, C., Rodríguez, D., y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de Psicología*, 30(1), 238-246.
- Pérez, A. (2021, abril 26). Tipos de estructuras organizativas. ¿Cuál es la mejor para tu empresa? OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>
- Reales, S.S.C. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (46), 39-62.
- Sauceda, J. B. P. (2015). Cultura de paz y resolución de conflictos: la importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz. *Ra Ximhai*, 11(1), 109-131.

Legislación

- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Boletín Oficial del Estado, núm. 162, de 7 de julio de 2012, pp. 49,293-307.

