



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES,
JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
SEGOVIA

Máster en mediación y resolución
extrajudicial de conflictos

“La influencia de los conflictos familiares en
la organización empresarial:
los protocolos familiares”

Isabel Cano Minguela

Tutora: Aránzazu Moretón Toquero

Septiembre, 2023

A la familia que se elige.

RESUMEN

La empresa familiar es una de las organizaciones más valoradas por la sociedad en todos los países del mundo. Este tipo de organizaciones, se encuentran en constante cambio y desarrollo para conseguir nuevas oportunidades de mercado que las hagan crecer. Es la propia familia la encargada de conseguir una productividad adecuada de todos sus activos, incluido del capital humano que aportan los familiares a la organización. Surgen, de manera casi inevitable los roces y conflictos internos entre familiares, que deberán analizarse cuidadosamente para desarrollar la mejor estrategia para la solución de controversias.

Entran en este plano los Protocolos Familiares, una herramienta para orientar a las partes, familiares en este caso, que se ven inmersas en diferentes tipos de disputas ya sean temas económicos, sucesorios, emocionales, intereses contrapuestos, entre otros. Los Protocolos Familiares nacen con la idea clara de regular diferentes ámbitos a tener en cuenta en las organizaciones familiares, así como a su forma de proceder una vez surgido el conflicto.

En definitiva, la empresa familia lucha, para convertir sus conflictos en oportunidades y que de esta manera la organización salga reforzada de manera que pueda afrontar y solucionar así sus desavenencias de una forma pacífica y persigue tomar en consideración a todas y cada una de las partes, mediante el consenso.

Palabras clave: Familia empresaria, Protocolos Familiares, mediación, conflictos, organizaciones.

ABSTRACT

The family business is one of the organisations most valued by society in all countries of the world. This type of organisation is constantly changing and developing in order to achieve new market opportunities that will make it grow. It is the family itself that is in charge of achieving the adequate productivity of its assets. Therefore, internal frictions and conflicts between family members are almost inevitable and must be carefully analysed in order to develop the best strategy for the solution of controversies. This is where Family Protocols come in, created to create a dialogue between the parties, in this case family members, who are involved in different types of disputes, be they economic, inheritance, emotional, or conflicting interests, among others. The Family Protocols are born with the clear idea of regulating different areas to be taken into account in family organisations, as well as how to proceed once a conflict has arisen.

In short, the Family Business fights to turn its conflicts into opportunities and in this way the organisation is strengthened so that it can face and solve its disagreements in a peaceful way and taking into consideration each and every one of the parties, through consensus.

Key words: Business Family, Family Protocols, mediation, conflicts, organisations

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA	8
1. Concepto y componentes de la empresa familiar	8
2. La empresa familiar como pilar fundamental de la economía española	11
3. La profesionalización de la empresa familiar	13
4. La regulación de la empresa familiar en España	15
5. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares	17
3. FORMAS JURIDICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS ÓRGANOS DE GOBIERNO	18
3.1. Formas jurídicas relativas a la Empresa Familiar	18
3. 2. Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar	20
4. EL CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR	24
4. 1. El origen del conflicto y los tipos de conflictos dentro de la Empresa Familiar	24
4. 2. Clasificación de los conflictos	25
4. 3. Principales áreas de conflicto en la empresa familiar	28
4. 3. 1. Causas del conflicto en la empresa familiar	30
4. 3. 2. La amplitud del conflicto y sus fases	33
4. 3. 3. Las categorías del conflicto	37
5. La importancia del esquema de los cinco círculos	38
6. La sucesión como conflicto interno de la familia empresaria	42
7. Ideas para prevenir conflictos	44
8. Diferentes estilos para la resolución de conflictos	48
5. LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	50
5. 1. La mediación en empresas familiares	50
5. 1. 1. Aplicabilidad de la mediación en la empresa familiar	52
5. 1. 2. La denominada mediación exprés	53
5. 2. Modelos de mediación enfocados a empresas familiares	56
5. 3.1. Beneficios del arbitraje en las organizaciones familiares	63
5. 3.2. Incorporación de la Cláusula del arbitraje en los estatutos sociales	64
6. LOS PROTOCOLOS FAMILIARES COMO MECANISMO PREVENTIVO	65
6. 1. El Protocolo familiar como mecanismo preventivo	65
6. 1. 1. Objetivos del protocolo familiar	67
6. 1. 2. Particularidades del contenido del protocolo familiar	68

6. 2. Contenido típico del protocolo familiar	70
7. CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LOS PROTOCOLOS FAMILIARES.....	75
7. 1. Procedimiento y fases de elaboración del protocolo familiar	75
7. 2. La fuerza legal de los protocolos.....	76
8. LA PRÁCTICA DEL PERDÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	78
9. CONCLUSIONES	80
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son el motor de la sociedad y de la economía en todo el mundo, son por lo tanto creadoras de riqueza. Suponen un 70-90% de las empresas que existen, generan entre el 40 y el 65% de la producción (PNB) y dan empleo al 40-60% de la población ocupada (Rodríguez, 2012)¹. Las organizaciones familiares, comparten el gobierno y el control de una empresa, mediante su marca no sólo ofrecen productos o servicios si no que muestran sus valores como familia y empresa.

La interacción inevitable, de las dos esferas, familia y trabajo dentro de las organizaciones, es la principal causa de muchos de los conflictos de todo tipo y que pueden afectar a varias áreas de la empresa. Una familia empresaria requiere valores en tres puntos básicos: lo que ella debe contribuir a la empresa; lo necesario para funcionar como familia que tiene un negocio; y lo que debe aportarle la empresa a la familia (Rodríguez, 2012)². La lentitud del proceso judicial en España, el elevado coste no sólo económico si no emocional que supone para una familia empresaria, así como la poca privacidad que este proceso ofrece, en cuanto a que las vistas pueden ser públicas, hace necesario un sistema de resolución de conflictos extrajudiciales que ampare y vele por las familias que se ven sumidas en un conflicto. El uso de estos métodos es indispensable para resolver conflictos de manera sana y rápida, sin agravar el problema y manteniendo una buena relación entre las partes (Herrera, 2021).³

Mediante el presente trabajo, a través de sus diferentes capítulos busco, por un lado, desarrollar el origen de los conflictos dentro de las empresas familiares, para evitar en la medida de lo posible, que estos lleguen a surgir, mostrando la idiosincrasia propia de este tipo de organizaciones, y, por otro lado, tener una regulación clara sobre los pasos a seguir una vez que las desavenencias hayan aflorado.

¹ RODRÍGUEZ DÍAZ, R., (2012), *El Protocolo Familiar ¿Sí o no?*, Las Palmas, Instituto Internacional Bravo Murillo, p. 19. [En línea] <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>

² RODRÍGUEZ DÍAZ, R., (2012), *El Protocolo Familiar ¿Sí o no?*, Instituto Internacional Bravo Murillo, Las Palmas de Gran Canaria, p.60. [En línea] <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>

³ HERRERA BERNAL, L.L. (2021), “Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares”, *Revista de Mediación*”, vol. 14, N.º 1, p.10 [En línea] [Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares - Revista de Mediación \(revistademediacion.com\)](http://www.revistademediacion.com)

Para ello, he dividido el trabajo en diferentes partes y capítulos, en el punto número dos, trato el contexto situacional de la empresa familiar en España, definiendo el término “familia propietaria” y analizando el concepto y componentes de la misma.

En el primer punto abordo, el tema de las formas jurídicas de la empresa familiar y de sus Órganos de Gobierno. Los Órganos de Gobierno se pueden dividir en dos, los Órganos de Gobierno Corporativo y los de Gobierno Familiar, siendo estos fundamentales para lograr una armonía entre empresa y familia.

El siguiente tema, versa sobre el conflicto en la empresa familiar, los diferentes tipos que pueden darse, así como su origen. Es fundamental saber las causas de los conflictos, pero de igual modo es necesario saber cuáles son las áreas que presentan más conflictividad, para poder prevenir antes de que estos se desarrollen. Mediante el estudio del esquema de los cinco círculos de la empresa familiar, obtenemos una perspectiva clara de las interrelaciones de las esferas, de familia, empresa, sucesión, propiedad y gerencia, y de la funcionalidad o disfuncionalidad que pueden traer consigo los conflictos. También se incluyen dentro de este segundo capítulo diferentes estilos para la resolución de conflictos, como son la evitación, competición, acomodación y colaboración y que resultan necesarias para una resolución satisfactoria de las controversias.

El siguiente punto, trata sobre la mediación en la empresa familiar, como método de resolución de conflictos extrajudicial, ya que este método resulta el más eficaz tanto para garantizar la confidencialidad de los temas que se aborden como también para reparar el daño que se haya podido causar entre los integrantes de la familia empresaria. Menciono, específicamente en este capítulo los modelos de mediación más adecuadas para las empresas familiares, al igual que planteo el tema del uso de otros métodos de resolución de conflictos extrajudiciales en las organizaciones familiares, como es el arbitraje, y sus beneficios.

El punto siguiente, inicia el tema de los Protocolos Familiares como mecanismo preventivo, para ello me he centrado en los objetivos que este persigue, las particularidades que deben desarrollarse en un texto de estas características, así como del contenido típico y algunas claves de éxito que aplicar a la elaboración del Protocolo Familiar.

El siguiente apartado, completa el anterior, refiriéndose a las características que estos han de tener, cómo son las fases o el procedimiento que hay que realizar hasta su consolidación. También abordó el tema del valor legal que este tipo de acuerdos o pactos generan una vez firmados y aceptados.

Por último, pongo en valor, la práctica del perdón en las empresas familiares. Concluyo así, el trabajo para expresar lo importante necesario en las organizaciones familiares de la reparación del daño por parte de los familiares. Los conflictos que se enfrentan y se solucionan y que además sanan viejas heridas, benefician de igual modo a la empresa y a la familia.

Finalizo el trabajo con un compendio de conclusiones, sobre todo lo que me ha aportado la realización del mismo. Una perspectiva sobre los elementos claves de la conflictividad y los Protocolos familiares en la empresa.

2. CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

Para poder contextualizar el término de Empresa Familiar, en primer lugar, hay que entender el significado del término “familia propietaria” (Barroso y Barriuso, 2014)⁴ ya que este no se debería aplicar en su sentido estricto de familia matrimonial, es decir no es sólo aplicable a cónyuges y sus hijos, ya que el término también recoge a las demás personas ligadas por vínculos de parentesco ya sea por consanguinidad, político, de afinidad o el parentesco adoptivo.

En definitiva, el término “familia propietaria” incluirá a los familiares que son parientes, a los familiares no parientes y a los parientes no familiares.⁵ La empresa, en este tipo de familias no es vista únicamente como una inversión, si o que se implica en su gestión. La Empresa Familiar goza de una serie de ventajas, por el hecho de su compromiso a largo plazo entre propiedad y dirección, el disponer de un oficio, el valor de la reputación de marca de la Empresa Familiar y la preferencia de la continuidad. De igual modo, la Empresa Familiar deberá lidiar con una serie de amenazas, la más destacable es la concerniente a su continuidad. La conservación de una empresa implica trabajar por mantener su competitividad y evitar su desaparición a causa de los problemas, conflictos y amenazas que el devenir mercantil plantea (Camisón y Ríos, 2014).⁶

1. Concepto y componentes de la empresa familiar

Aunque son varias las definiciones que podemos encontrar sobre la empresa familiar, todos los autores coinciden, como Barrón, Quijano González y Gallego⁷ entre otros, en que este tipo de organizaciones se definen, como aquellas empresas en la que la propiedad

⁴ BARROSO MARTÍNEZ, A., BARRIUSO IGLESIAS C. (2014), “Las empresas familiares”, *La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014: Las empresas familiares*, p. 76. [En línea] https://www.unex.es/conoce-lauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

⁵ Familiares parientes como padres, hijos, tíos, etc. Familiares no parientes como los cónyuges o parejas de hecho de los parientes. Parientes no familiares como los hijos adoptados o los surgidos fuera del matrimonio.

⁶ CAMISÓN ZORZONA, C. Y RÍOS NAVARRO, A. (2014), “*El protocolo familiar: Un enfoque práctico para su desarrollo*”, Valencia, Cátedra de empresa familiar de la Universitat de València, p. 11. [En línea] https://www.uv.es/catempresaf/pdf/cuaderno_trabajo/2663_cuaderno_de_trabajo_1_el_protocolo_familiar_un_enfoque_practico_para_su_desarrollo.pdf

⁷ BARRÓN LÓPEZ, M.C. (2021), *Arbitraje y mediación en la empresa familiar*, Barcelona, editorial Tirant to Blanch, p. 22.

se encuentra de manera predominante bajo control de personas que se encuentran vinculadas por lazos afectivos y por consiguiente estos, intervienen en la administración y dirección del negocio de forma determinante.

En resumidas cuentas, la empresa familiar es toda aquella que cumpla tres condiciones primordiales, las cuáles han de producirse de forma simultánea.

En primer lugar, la propiedad de la empresa ha de pertenecer de forma mayoritaria a personas que se encuentran vinculadas entre sí por lazos familiares, ellos serán quienes ejerzan el control sobre la misma. En segundo lugar, la gestión de la empresa, es decir, la toma de decisiones importantes que vayan a afectar de manera directa o indirecta a la empresa, pudiendo ser estas organizativas o empresariales de cualquier índole, se encuentran en manos de los miembros de la familia propietaria. En tercer lugar, la familia pretende mantener la propiedad de la empresa y la participación en su gestión a través de las diferentes generaciones, todo ello desde una posición dominante.

Su principal objeto, como el de cualquier otra empresa, es el producir o comercializar bienes o servicios.

Es decir, la empresa familiar plantea dos ámbitos el empresarial y el familiar, diferenciándose así del resto de empresas. La empresa familiar se va a formar de dos esferas, siendo una de ellas el ámbito familiar privado, ahí es donde aflorarán vínculos afectivos y sentimentales, propios de nuestra intimidad y en el cual se producirán tensiones que podrán terminar desembocando en conflictos. En la esfera de ámbito profesional, será en la que los componentes de la empresa familiar se desarrollen laboralmente, proyectando así su trayectoria profesional.

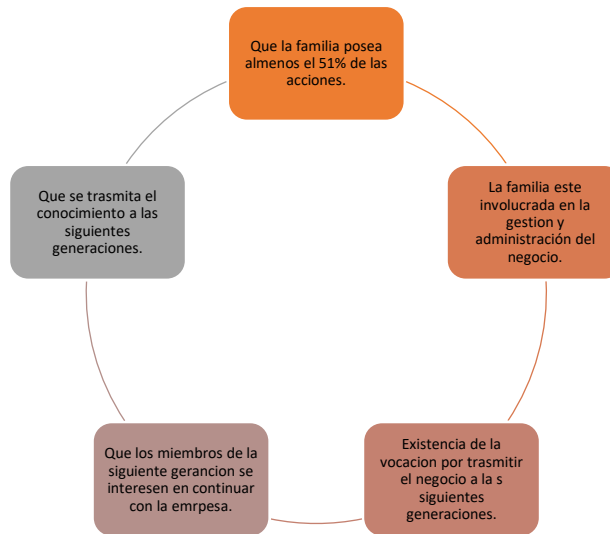
Son características propias, de la empresa familiar, sobre todo cuando nos encontramos en empresas familiares de segunda generación, en adelante, el mejor conocimiento del sector donde se está desarrollando la actividad, la constatación de la calidad de sus productos o servicios, la continuidad a lo largo del tiempo en el trato con los proveedores, así como con los clientes y la seguridad en la continuidad del negocio a través de la sucesión familiar. Como desarrollare a través del presente trabajo, la empresa familiar también puede presentar diferentes y multitud de conflictos, relacionados por la confusión que se puede crear entre propiedad, familia y empresa. El objetivo estratégico de la

empresa se fundamenta en la continuidad generacional a fin de mantener el control y propiedad de la empresa en manos de la familia. (Barrón, 2021)⁸.

La empresa familiar tiene una singularidad propia, ya que a través de la familia se irradian a la empresa una serie de valores que influyen en su estrategia empresarial. Estos valores se difunden al exterior y se establecen vínculos con la comunidad, es decir la empresa familiar no es simplemente una empresa cuyo único objetivo es la de generar riqueza, su fin va más allá ya que a través de ella se pueden llevar a cabo obras sociales o actividades altruistas, recordemos que hay muchas empresas familiares que han creado sus propias fundaciones. Estos valores otorgan a la empresa familiar un componente diferencial al del resto de empresas, lo que se traduce en una ventaja competitiva para estas.

Figura: 2.1

Principales características de la Empresa Familiar según Trevinyo-Rodríguez (2010), como se recoge en Gaona, et al (2017)⁹



Fuete: Elaboración propia

⁸ BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) “Arbitraje y mediación...”, *óp.cit*, p. 268

⁹ GAONA TAMEZ, L.L., RUIZ DIAZ, F.M. Y MUÑOZ PEÑA, K.A. (2017), “Pertenencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar”, *Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, p. 1398. [En línea] <https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/1509/1169>

2. La empresa familiar como pilar fundamental de la economía española

En nuestro país, la empresa familiar ha adquirido un gran protagonismo en el tejido productivo, representando la mayor parte de la creación de empleo y riqueza.

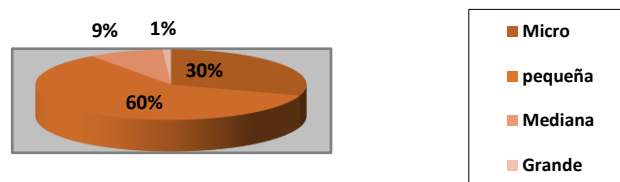
Según los últimos datos de marzo de 2022, del Grupo Valía¹⁰ el 89% de las empresas españolas son familiares, esto se traduce en el 65% de empleo privado, lo que genera más de 6,5 millones de puestos de trabajo.

Estas compañías aportan alrededor de un 57% del PIB del sector privado, según los últimos datos aportados al Instituto de Empresa Familiar, estos datos no incluyen a los autónomos ni otras formas distintas de S.L. o S.A.

Los empresarios a los que nos referimos no son en la mayoría de los casos, no dirigen grandes compañías, ni obtienen enormes beneficios, si no que en su mayoría son emprendedores que un día decidieron abrir un pequeño negocio.

Figura: 2.2

Representatividad de las empresas familiares por tamaño en España, según datos Grupo Valía (2022)



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico, el 60% de las empresas familiares de nuestro país, son pequeñas empresas, es decir tienen menos de 50 trabajadores y su volumen de

¹⁰ El Grupo Valía especializado en el análisis de inversiones y mercados financieros, así como el asesoramiento financiero en empresas, particulares o instituciones entre otros, este grupo destaca también por contar servicios especializados para empresas familiares. Cuentan con más de 20 años de experiencia en dicho sector y su equipo se integra por expertos multidisciplinares.

negocios es igual o inferior a 10 millones de euros. Le sigue la microempresa cuya representatividad es del 30% de empresas familiares, las cuales tienen menos de 10 trabajadores a su cargo y un volumen de negocio inferior a 2 millones de euros. Le siguen la mediana empresa con un 9% de representatividad, y la empresa grande con un 1%.

Muchas de las empresas de nuestro país, son por lo tanto restaurantes, tiendas de ropas, cafeterías, talleres de coches, gestorías, supermercados. etc., ya que pertenecen al sector servicios. Este tipo de pequeñas empresas empiezan desde cero, y normalmente suelen hipotecar su vivienda principal que les servirá para conseguir la financiación que necesitan para poder comenzar con su negocio.

Como se ve relegado en el gráfico no existe un porcentaje alto, de medianas y grandes empresas familiares en nuestra economía. Suponiendo las grandes empresas el 1% del total y superando en número de trabajadores y en facturación a la mediana empresa.

En determinados sectores, la empresa familiar es clave, ya que tiene un peso superior al 80% del total de empresas.

Con todo ello, la empresa familiar tiene una esperanza de vida mucho menor a la de hace 50 años, ya que sólo el 12% de las empresas familiares sobreviven hasta la 3ª generación, y sólo el 3% llega a la 4ª generación.

Las empresas familiares generan un empleo estable, así como un compromiso con la comunidad donde se implantan. Es su vocación y su visión de futuro lo que las consolida

Uno de los retos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad es a la mejora de la profesionalización en la gestión de las mismas, ya que la presencia de la familia en las empresas debe basarse en su capacitación. Muchas empresas optan por contratar directivos ajenos a la familia. Contar con una dirección profesional y eficiente es la solución para implantar nuevos procesos de innovación necesarios para las empresas familiares.

3. La profesionalización de la empresa familiar

Se entiende por la profesionalización de la empresa familiar aquella gestión que trata de analizar las necesidades y que planifica la formación, incluyendo a los directivos familiares como a los no familiares.

Según Flores-Vega (2008),¹¹ estas son las fases típicas de la profesionalización de una Empresa Familiar, tal y como se recoge en Gaona, et al, (2017).

En la primera fase se forma a los sucesores, esta formación empieza con la educación familiar, que los sucesores reciban de su entorno y que estará condicionada por el tipo de negocio, una profunda formación universitaria para después incorporarse a la empresa.

La incorporación de directivo no familiares se realizará en la segunda fase, estos serán elegidos a la medida para cada empresa ya que cada una de ellas cuenta con unas necesidades diferentes. Será muy importante conseguir la permanencia y la lealtad de estos profesionales, por lo que se les brindara la oportunidad de acceder a altos puestos directivos dentro de la empresa.

La tercera fase está dedicada a que la profesionalización ayude en una problemática específica a las empresas familiares, es decir, se formalizaran los subsistemas que la empresa familiar tenga adquiridos y los delimitara para reducir en todo lo posible los conflictos que puedan surgir.

Al respecto de la profesionalización en la empresa familiar, Meroño (2009)¹² la define como, aquella que, por un lado, cuenta con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria y, por otro lado, con un sistema de gestión adecuado.

Para este autor la profesionalización se compone de tres elementos claves. La primera para analizar es la del gerente, muchas empresas familiares caen en el error de responsabilizar a un familiar como personas representantes de la propiedad y los valores y cultura familiar, la mayoría de estos familiares no cuentan con la preparación que deberían, para sumir dichos cargos. El gerente deberá ser una persona altamente

¹¹GAONA TAMEZ, L.L., RUIZ DÍAZ, F.M., MUÑOZ PEÑA, K.A. (2017), “Pertenencia de la profesionalización, como factor de éxito...” *op.cit.*, p. 1404.

¹² MEROÑO CERDÁN, A.L., (2009), “Análisis del nivel de profesionalización en la Empresa Familiar”, *Revista de Estudios Empresariales*, N°2, p. 81. [En línea] <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3161871.pdf>

cualificada y en muchas ocasiones los miembros de la familia no están preparados para desempeñar las funciones de gerente.

El segundo componente que se deberá analizar es la Estructura Organizativa, en el caso de las empresas familiares suele ser frecuente que su origen haya surgido por un emprendedor que fundo un negocio y fue incorporando en la organización a la familiar. En ese caso es en el fundador en quien recae toda autoridad, siendo inexistente una estructura organizativa, a lo que hay que sumar la complejidad de ir añadiendo a la familia a la empresa. Las empresas familiares, como cualquier otra empresa ha de tener una estructura organizativa clara y estable, y que sea capaz de controlar y de tomar decisiones y que estas sean aceptadas, sin cuestionarse su autoridad.

Este tipo de estructura se asocia al ciclo de vida de la empresa, que evolucionara según las necesidades que surjan. El ciclo de vida de una empresa se define de la siguiente manera, durante los primeros años, que serna sus primeras etapas, se caracterizaran principalmente por la existencia de estructuras sencillas que normalmente acaparará el fundador de la empresa. Pasado esa época y si logran sobrevivir, por norma general diferenciaran su estructura en varias unidades funcionales, con directivos de nivel medio, esto quiere decir que habrá un mayor control formal de la estructura, los procesos serán más descentralizados y no se centraran solo en las decisiones derivadas del fundador. En las empresas familiares con frecuencia la estructura organizativa no evoluciona por la enorme influencia del fundador que centraliza las decisiones (Gallo, 1995) como se citó por Meroño (2009).¹³

El tercer elemento a tener en cuenta es el empleo de las Tecnologías de la Información, ya que son indispensables en cualquier empresa ya sea grande, mediana o pequeñas. Las empresas de menor tamaño suelen tener niveles inferiores de Tecnología implementada a su organización. Las empresas familiares no suelen presentar índices elevados de equipamientos tecnológicos, y se puede explicar por ser más conservadores en la gestión de la misma, así como por la centralización de funciones por parte del propietario, y que no suele tener una gran orientación hacia el uso de estas tecnologías., estas tareas se suelen subcontratar a otras empresas de mayor tamaño.

¹³MEROÑO CERDÁN, A.L., (2009), “*El protocolo familiar...*”, *óp.cit*, p. 82.

4. La regulación de la empresa familiar en España

La empresa familiar constituye un importante sostén de la economía española, son los poderes públicos los encargados de su regulación legal, con el fin de fomentar su creación, así como su mantenimiento, ya sea con políticas fiscales favorables como otras medidas que garanticen la supervivencia de estas, ya que los cambios generacionales y las sucesiones suponen un grave riesgo para las empresas familiares.

A nivel europeo, el papel que juega la empresa familiar es tan importante, que la Comisión Europea ha adoptado diversas iniciativas relacionadas con las pequeñas y medianas empresas. La Comisión de 28 de julio de 1989, para la mejora del entorno empresarial y al fomento de desarrollo de empresas, en especial pequeñas y medianas empresas, en la cual se introducen mejoras fiscales para que se fomente su autofinanciación. De igual modo, se han adoptado a través de la Comisión, varias Recomendaciones y Decisiones, en relación a la sucesión de la empresa. La Recomendación de la Comisión de 7 de diciembre de 1994 sobre la transmisión de pequeñas y medianas empresas.

Más tarde se realizó un Simposio en Lille, el conocido como Fórum de Lille de febrero de 1997, con la recomendación de adoptar las medidas legislativas necesarias que dieran validez a los protocolos familiares. A ello, le siguieron la Recomendación de la Comisión, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (96/280/CE) y la Comunicación de la Comisión de 28 de marzo de 1998, sobre la transmisión de las pequeña y medianas empresas.

Un avance más al reconocimiento de la empresa familiar en la UE fue el Dictamen del Comité Económico y Social Europeo, por el cual se instaba a la Comisión Europea y a los Estados miembros de la UE, a que adopten una serie de actuaciones, de las que cabe destacar el deber de establecer una definición comúnmente aceptable de la empresa familiar como establecer un marco legal para aquellas que lo sean.

En España, por su parte, encontramos que el primer reconocimiento jurídico del término “empresa familiar”, se encuentra en la ya derogada Ley 49/1981, de 24 de diciembre del Estatuto de la Explotación Familiar Agraria y de los Agricultores jóvenes.

El primer reconocimiento legal de la empresa familiar se produce respecto a la explotación familiar agraria, recogiendo con ello y plasmando en una norma la realidad de aquella época. Asimismo, la empresa familiar ha sido regulada por la normativa fiscal, de manera indirecta.

El primer proyecto de estatuto jurídico de la empresa familiar fue a través de la moción presentada por el Grupo Parlamentario Popular en el Senado, en dicha moción se instaba en el más breve plazo posible a remitir a las Cortes un proyecto de estatuto jurídico de la empresa familiar.

Dicha moción fue aprobada y se acordó, así la constitución de una ponencia en el seno de la Comisión de Hacienda del Senado, para elaborar un informe que recogiese de manera exhaustiva todas aquellas materias que pudieran ser objeto de una regulación jurídica específica.

La dificultad que existe para regular de forma específica a la empresa familiar fue recogida en el Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la empresa familiar, y que fue constituida en el seno de la Comisión de Hacienda del Senado, en la cual se ponía en relieve que la empresa familiar se veía afectada por una serie de instituciones y ramas de todo el ordenamiento jurídico que no afectaban a otro tipo de empresas.

Aunque dicha ponencia no dio una definición de empresa familiar, sí que nombro una serie características comunes para casi todas las empresas familiares, como por ejemplo que una familia tenga una participación importante, que normalmente es la mayoría del capital; que en base a dicha participación la familia puede ejercer el control de la empresa; que la familia participe en la gestión de la empresa... etc.

El 23 de noviembre de 2001, fue aprobado el “Informe de la Ponencia de Estudio para la problemática de la empresa familiar”, el cual recoge una serie de conclusiones en relación a las empresas familiares. Este informe tiene como fin, aportar elementos de información a las pequeñas y medianas empresas, para que les sea posible la adopción de decisiones respecto a su gestión, y que tengan la oportunidad de anticiparse a situaciones que de manera general surgen en las empresas familiares.

Actualmente no existe ningún régimen jurídico de la empresa familiar en España, es decir no existe una regulación positiva sobre el marco normativo que ha de tener la empresa familiar en el ordenamiento jurídico, tampoco en el Derecho comparado. Se han realizado reformas sobre materia fiscal.

Si bien es cierto, que se llegó a elaborar un borrador de Propuesta de Directiva sobre el marco jurídico de la empresa familiar, pero no llegó a aprobarse. A nivel comunitario, se llegaron a aprobar una serie de disposiciones, que carecen de fuerza vinculante ya que son Recomendaciones y Comunicaciones.

5. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

Las empresas familiares dada su particular singularidad cuentan con una serie de puntos débiles y puntos fuertes, y que no encontramos en otro tipo de empresas.

Tal y como recoge el autor Roca Junyent (2005), como se citó en García (2017)¹⁴, las ventajas de contar con un negocio familiar se dividen en cuatro tipos:

- ▲ Ventajas económicas, ya que se separa la función del accionista y del gestor.
- ▲ Ventajas de gestión, ya que existe un especial vínculo afectivo al negocio, lo que da como resultado una toma de decisiones más eficaces.
- ▲ Ventajas derivadas de la vocación de continuidad en la empresa, generando así expectativas de futuro.
- ▲ Ventajas de visión a largo plazo, ya que no se las impone maximizar su rentabilidad económica en un plazo breve, ya que este tipo de empresas se centran en el desarrollo empresarial a largo plazo.

También podemos destacar, el compromiso y dedicación que aportan todos sus miembros a la empresa, la preocupación por la calidad que suele caracterizar a las empresas familiares y sobre todo la planificación a largo plazo.

¹⁴ GARCIA COMPANYYS, A., (2017), “El Protocolo Familiar: La solución jurídica para la empresa familiar”, *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, N°5, p.6. [En línea] <https://repositori.udl.cat/bitstreams/739f1fa0-c2c0-49fe-80e8-fcf78dcef030/download>

Importante señalar también los llamados “activos invisibles”, y que se componen del amor entre sus miembros, el compromiso de continuidad en la empresa, la independencia financiera, así como la ética del trabajo y la creatividad, entre otras, todo esto se presenta como ventajas competitivas en el mercado.

En contraposición a todo lo anterior, encontramos varios puntos débiles, como son la confusión que muchas veces genera entre la familia, propiedad y gestión de la empresa familiar, no diferenciar entre el patrimonio empresarial y el familiar, falta de profesionalización de los familiares involucrados en la empresa, una falta de adecuación al crecimiento, poca innovación tecnológica, problemas de comunicación entre los miembros de la empresa y de la familia y el problema denominado “dependencia a del Top” en donde no se fija quien será el sucesor en la empresa cuando el fundador falte, son algunos de los puntos débiles a los que la empresa familiar tiene que hacer frente.

Básicamente se reduce a tres grandes grupos que la empresa familiar debe afrontar según Dubois (2011) tal y como se recoge en García (2017)¹⁵:

- ✓ La transición generacional.
- ✓ Las relaciones familia-empresa.
- ✓ La profesionalización de la gestión.

3. FORMAS JURIDICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS ÓRGANOS DE GOBIERNO

3.1. Formas jurídicas relativas a la Empresa Familiar

En nuestro derecho, no existe una regulación uniforme de empresa familiar, tampoco se ha suscrito un tipo social específico para la constitución de la sociedad familiar, es por ello que la empresa familiar, se ha de adaptar a las formas legales que ya existen, debiendo valorarse por su puesto el tipo de sociedad que más se ajusta a las necesidades para su desarrollo. La empresa familiar debe compatibilizar la relación entre empresa y familia, para coordinar así la estructura orgánica familiar y la corporativa.

¹⁵ GARCÍA COMPANYS, A. (2017), “*El protocolo familiar: La solución jurídica...*”, *óp.cit*, p. 7.

Al no existir un tipo social específico, la empresa familiar ha de conformarse mediante un tipo social existente y recogido en el código de comercio en su artículo 122, siendo seis las posibilidades: La regular colectiva, La comanditaria simple o por acciones, La anónima, La de responsabilidad limitada.

De igual modo, la empresa familiar puede escoger entre diversas formas organizativas, acudiendo a la regulación civil, para constituirse como una sociedad familiar civil, previsto en su artículo 1.665 y siguientes del Código Civil. Las formas más habituales de constitución por las que optan las empresas familiares son: Comunidad de bienes, Sociedad cooperativa o Empresario individual.

Otra característica propia de las empresas familiares es su tamaño ya que puede estar integrada solamente por un empresario individual, tratarse de una microempresa o mediana empresa, o incluso llegar a ser una sociedad gran empresa cotizada, no siempre es una empresa familiar ha de ser una PYME.

Las formas societarias más adoptadas en las sociedades de ámbito familiar son las personalistas¹⁶, ya que se limita con su carácter cerrado la transmisión de la condición de socio.

La Empresa Familiar, como entidad societaria, deberá organizar su estructura de gobierno y representación. Como veremos más tarde, una buena organización es primordial ya que estos órganos societarios serán los encargados de resolver los futuros problemas que surjan. Este sistema organizativo de la empresa ha de ser el adecuado para hacer posibles las decisiones empresariales que se adopten, y que sean aceptados tanto por los trabajadores como por los familiares que desempeñen cargos en la empresa.

Como es lógico pensar cada empresa desarrollara la estructura de gobierno que más se adapte a las necesidades que en dicho momento tengan, por lo que es imposible pensar en un modo único de gobierno de las empresas familiares.

Los Estatutos son unos documentos de vital importancia para el correcto funcionamiento de cualquier sociedad, en dichos documentos se determinarán los órganos de gobierno de

¹⁶ Sociedades personalistas, recogidas aquí las sociedades colectivas y comanditarias, reguladas en el Título I del Libro II del C. comercio, con la denominación general de las compañías mercantiles.

la empresa, así como de su funcionamiento. En los estatutos, también, se definirán de forma concreta los órganos societarios que serán los encargados de la administración de la sociedad, dichos órganos serán los responsables de elegir a uno o varios administradores o un Consejo de Administración.

3. 2. Órganos de Gobierno de la Empresa Familiar

Los Órganos de Gobierno de la empresa familiar se dividen en dos, los Órganos de Gobierno Corporativo y los Órganos de Gobierno Familiar.

En cuanto a los Órganos de Gobierno Corporativo, encontramos, en primer lugar, a la Junta General, el órgano supremo de gobierno y administración de la sociedad, en donde se encuentran representados todos los socios de la empresa, y que serán los que decidirán sobre las cuestiones que atañen a su competencia, mediante votación por la mayoría estatutariamente establecida. Las competencias propias de la Junta General se encuentran recogidas en el artículo 160 de la LSC, pero los estatutos podrán atribuirles otras competencias adicionales.

La Junta General en la empresa familiar, tiene una especial relevancia, ya que serán los propietarios, en su mayoría familiares los que tendrán la potestad para tomar decisiones sobre las cuestiones más trascendentales para la sociedad familiar (reparto de dividendos, aprobación del equipo directivo, modificación de los estatutos sociales, entre muchos otros).

En cuanto a la convocatoria de esta, podrá desarrollarse de manera ordinaria o extraordinaria. La Junta ordinaria se deberá celebrar de manera obligatoria dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio anterior, y deberá resolver sobre la aplicación del resultado. Por el contrario, toda Junta General que no sea una Junta ordinaria, tendrá el carácter de Junta General Extraordinaria. La Junta General también podrá ser universal, y se considerará así, aquella Junta General que no se someta a los requisitos previos de convocatoria, y tampoco cuente con un orden del día preestablecido.

El voto y la asistencia a la Junta General es uno de los derechos reconocidos de los socios, si bien es cierto que este derecho se podrá ver limitado en los estatutos.

Para la empresa familiar cobrará especial importancia la Junta General ya que esta tendrá que lograr que empresa y familia evolucionen favorablemente, para garantizar la continuidad y el desarrollo del proyecto familiar.

En segundo lugar, se encuentra el Órgano ejecutivo de la sociedad, el Órgano de Administración, este es el encargado de gestionar y representar a la sociedad.

Los estatutos sociales serán los encargados, de prever la organización de la administración. Se podrá así, por ejemplo en las Sociedades Anónimas, designar a un administrador único o confiar la administración a dos representantes, que actuaran de forma mancomunada¹⁷ y cuando se confíe a más de dos personas estos se constituirán en Consejo de Administración, mientras que en las Sociedades Limitadas, se podrá nombrar a un único administrador, a varios administradores que podrán actuar tanto de manera mancomunada como solidaria, o se podrá optar por crear un Consejo de Administración, que se integrara con un mínimo de tres y un máximo de nueve administradores.

Este órgano es el encargado de adoptar las decisiones más importantes para el futuro de la empresa, además gestiona la comunicación corporativa y defiende los intereses de los socios minoritarios.

El Consejo de Administración cobra una especial relevancia en la empresa familiar ya que debe desarrollar la misión de interrelacionar a familia y empresa.

Algunos autores plantean la necesidad de que el Consejo de Administración debería estar integrado por personas ajenas a la familia, para que la estrategia que se plantee en la empresa pueda llegar al éxito.

La relación directa entre la sociedad familiar y los órganos societarios y familiares, debe dar lugar a una estructura previamente definida para evitar influencias por parte de los familiares. Deberán ser los estatutos sociales, así como el protocolo familiar, la vía que

¹⁷ En una Administración Mancomunada, será necesaria la actuación en conjunto de todos los administradores para producir efectos, mientras que, en una Administración Solidaria, la actuación en solitario de cada uno de los Administradores producirá efectos.

permitirá a la familia empresaria establecer una estructura que se considere adaptada a la empresa familiar en cuestión.

Los Órganos de Gobierno Familiar, a diferencia de los órganos anteriormente comentados no se encuentran regulados, dependerá si fue acordada su creación y funcionamiento en el protocolo familiar, así como en los estatutos sociales.

Especialmente se implantará, en empresas familiares de segunda o tercera generación, dónde conviene reforzar la organización de la sociedad con órganos familiares para lograr un equilibrio entre empresa y familia.

El protocolo familiar ayudara a las empresas familiares a regular los órganos de gobierno familiar (La Asamblea Familiar, el Consejo de Familia y los comités que se formen). Los órganos ad hoc en la empresa familiar no se encuentran legalmente regulados, por lo que serán los firmantes del protocolo familiar los tenga la libertad de diseñar los órganos que ellos mismos consideren necesarios.

El gobierno familiar es el sistema de relación entre los miembros de la familia y que ostenta el control político y la gestión de la empresa familiar. Es muy común que en las etapas iniciales de la creación de la empresa este gobierno se desarrolle de forma informal y según vaya la empresa creciendo y aumentando su tamaño, será necesaria la institucionalización de los órganos familiares.

- Los órganos que conforman dicho gobierno familiar son los siguientes:

La Asamblea Familiar, es el órgano de reunión de la familia, sirve para facilitar la comunicación evitando así, posibles conflictos que puedan surgir entre los accionistas y la sociedad familiar.

Este órgano de carácter deliberante se reúne de forma periódica y al que podrán acceder todos los miembros de la familiar pertenecientes a la empresa familiar. Es por ello que lo ideal sería que la Asamblea Familiar estuviera integrada por los miembros familiares que representen a diferentes generaciones, así como diferentes intereses.

El Consejo de Familia, este órgano sirve de unión o punto de encuentro entre la empresa y la familia, cuya misión principal es la de favorecer la coordinación entre ambas. Deberá

estar integrado por familiares que representen el capital social, de forma similar a la representación de capital que ostenten en la Junta General, para que cuando las decisiones se planteen en Junta General estas cuenten con la aprobación de los familiares.

Los objetivos de este Órgano familiar destacan la transmisión de los valores familiares, preservar la unidad de la familia y potenciar de este modo el compromiso de la familia con la continuidad del proyecto empresarial.

La Family Office, este órgano es el que utiliza la familia empresaria para gestionar sus bienes patrimoniales y también para realizar inversiones, para diversificar sus riesgos e ingresos. Esta figura se utiliza sobre todo en empresas de mediana y de gran dimensión.

La función principal de dicho órgano es la de gestionar el patrimonio familiar, que no se encuentre invertido en el negocio familiar, en este órgano se pueden englobar diferentes actividades como asesoramiento fiscal, control de las inversiones, actividades filantrópicas, etc.

Este órgano, que sirve de apoyo al Consejo de Familia, tiene una serie de actividades de muy diversa índole, por lo que este órgano no solo administra e invierte el patrimonio familiar, sino que también lo controla y lo diversifica de forma profesionalizada, para garantizar la optimización del este.

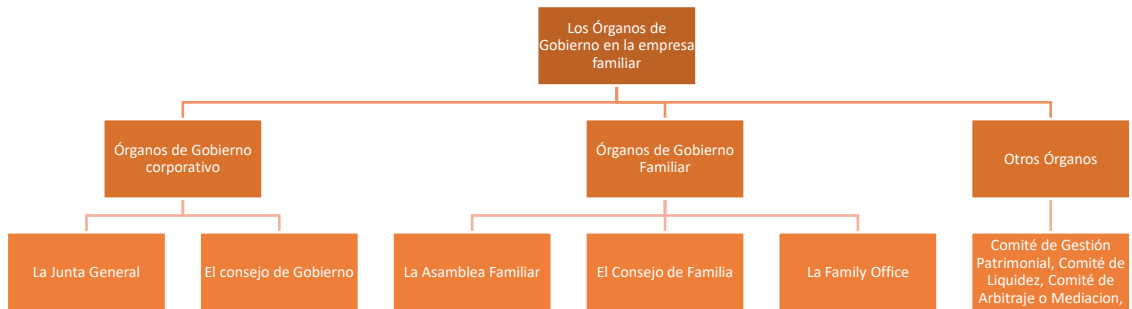
Este debería ser un órgano imprescindible, para aquellas empresas familiares que precisen de un patrimonio elevado, ya que la gestión de forma profesionalizada e independiente de este órgano eludiría muchos conflictos, evitando la confusión que pudiera surgir entre el patrimonio familiar y el de la empresa.

El Consejo de Familia si así lo decidiese podría crear otros Órganos familiares, es decir diversos comités o grupos de trabajo, para tratar materias de manera específica, entre los que destacan los Comités Familiares.

Los comités Familiares, estos comités son creados por el Consejo de Familia, para tratar un tema de forma específica, algunos ejemplos pueden ser el comité de Gestión Patrimonial, el Comité de Liquidez, o el Comité de Arbitraje o Mediación, entre muchos otros.

Figura: 3.3

Los Órganos de Gobierno en la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia

4. EL CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

4. 1. El origen del conflicto y los tipos de conflictos dentro de la Empresa Familiar

Tanto los problemas como las diferentes opiniones, formas de trabajar, de pensar, de analizar y de decidir, son parte de la vida de los seres humanos, debemos ser capaces de afrontarlas, y es por lo que hacemos frente a conflictos¹⁸, ya sea en el trabajo como dentro del ámbito familiar.

En todas las empresas, en todos los niveles, ya sean operativos, tácticos o estratégicos, se manifiestan y aparecen de forma ineludible, interesen que chocan unos con otros, los

¹⁸ El origen etimológico de la palabra conflicto, proviene del latín, “conflictus”, y se forma por el prefijo “con”, que significa convergencia- unión, y “flictus” que procede del participio de “fligere”, lo que significa “golpe junto” o “golpe entre varios”.

cuales entorpecen el funcionamiento de las empresas, generando así innumerables conflictos.

El conflicto no es algo ni malo ni bueno, simplemente es algo natural que nos ayuda a construir vínculos y lazos, que nos hacen evolucionar en las relaciones que tenemos con las personas.

Para poder entender mejor la problemática de las empresas familiares, es necesario en primer lugar examinar cuales son los tipos de conflictos a los que estas empresas se enfrentan, en su día a día, no importando para esta clasificación ni su tamaño (grande, mediana, pequeña o micro), ni su actividad (de servicios, comercial, industrial, etc.), ya que los conflictos irremediamente los encontraremos en cualquier empresa.

4. 2. Clasificación de los conflictos

He decidido analizar los tipos de conflictos en las empresas, según la clasificación de dos autores, Barón y Belausteguigoitia, ya que diferencian por un lado los tipos de conflictos que pueden surgir tanto a nivel emocional de los individuos que conforman la familia y la organización, así como los conflictos que se pueden originar por las cuestiones funcionales de una empresa, relacionándose ambas clasificaciones entre sí, para entender de una forma completa en su totalidad la magnitud de los conflictos que puedan surgir en el seno de una empresa familiar.

Para poder identificar las cuestiones que acarrearán conflictos es primordial conocer el llamado sistema de creencias opuestas¹⁹, el cual para Barón (2006)²⁰ se encuentra integrado de la siguiente manera.

En primer lugar, encontramos los conflictos cognoscitivos, aquellos que se refieren a todas las ideas, metas y objetivos que tienen las partes en el momento preciso en el que se presenta el conflicto, pero el problema más grande se encuentra en las percepciones equivocadas de los motivos y objetivos de la otra parte que creemos conocer.

¹⁹ Sistema de creencias opuestas, La divergencia existente entre las familiares, originan conflictos entre las partes, en dicho sistema las personas que intervienen en el conflicto no sienten, ni valoran, ni perciben de la misma manera, para lo que algunos es algo imprescindible, para otros es prescindible.

²⁰ BARÓN, E. (2006), "Manejo del conflicto", ciclo de Capacitación sobre Gestión, centros de Salud, Fundación compromiso, Ciclo de Capacitación sobre Gestión de Centro de Salud, Misiones, p. 3.

En segundo lugar, se encuentran los conflictos emocionales, aquellos que se encuentran directamente relacionados con los sentimientos y las emociones de los individuos que se enfrentan en el conflicto. Estas emociones se activarán a partir de la valoración que el individuo realiza de los acontecimientos vividos, y esta evaluación que se realiza de los acontecimientos, así como la valoración que el individuo otorgue a dichas situaciones, determinará la emoción a experimentar, la cual dependerá del tipo de conflicto al que se está enfrentando.

En tercer y último lugar encontramos, los conflictos procedimentales, estos tienen su arraigo en el “hacer” y el “actuar”, ya que en base a estas dos acciones se definirá lo que el individuo realizará para neutralizar el problema, para más tarde resolverlo. Este sistema de creencias opuestas, del que he hablado anteriormente, pone sobre la mesa los principales orígenes de las divergencias y los puntos de conflicto de los miembros de la familia, lo que a su vez nos facilita identificar claramente los dos tipos de conflictos en las empresas familiares que distingue Belausteguigoitia (2011)²¹.

Belausteguigoitia, diferencia entre dos tipos de conflictos, los conflictos funcionales, que a su vez se dividen en dos, los conflictos por metas y los conflictos por procedimientos, los cuales se encuentran relacionados de manera muy clara con la anterior clasificación mencionada de Barón.

Los conflictos disfuncionales, por el contrario, según el autor, son los que surgen por otro tipo de motivos, como son las envidias, el abuso de poder, así como la ambición, la falta de voluntad para liderar la organización para renunciar en el momento oportuno, etc., estos conflictos derivan de la coexistencia de los subsistemas de la empresa familiar, empresa, propiedad y familia.

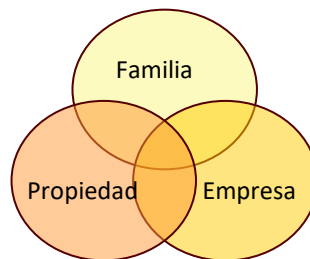
A raíz de la interacción de los tres círculos, las empresas familiares, se enfrentan a conflictos de muy diversa naturaleza, así pueden darse conflictos entre padres e hijos, tíos y sobrinos, entre empleados familiares y no familiares, así como entre individuos de diferentes generaciones, los cuales tendrán diferentes visiones, lo que puede llegar a desarrollar conflictos.

²¹ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, editorial McGraw-Hill, p. 77.

Para Belausteguigoitia, todo lo anterior mencionado puede llegar a causar un gran daño a la organización, así como a la familia, es por ello que los denomina conflictos disfuncionales.

Figura:4.4

Esquema de los tres círculos de la empresa familiar

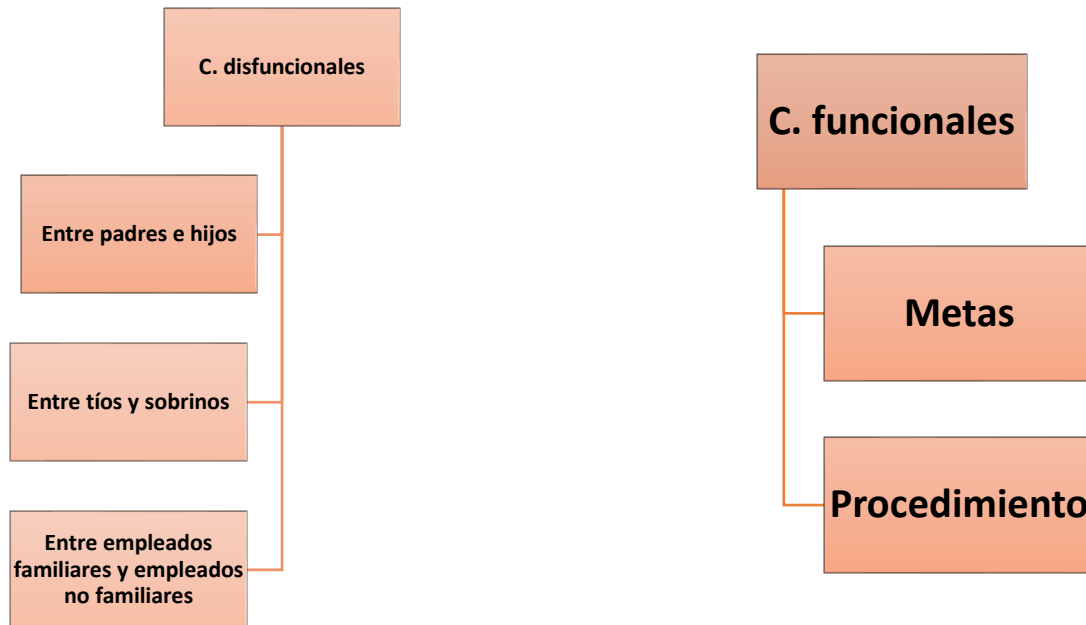


Fuente: Elaboración propia

Es por todo ello, que toda familia ha de estar preparada ante la aparición de cualquier tipo de conflicto, ya sean funcionales o disfuncionales, porque estos conflictos son inherentes en este tipo de relaciones, muchas veces predecibles, y están presentes de manera persistente. Suelen ser motivos de conflictos, por ejemplo, el ingreso de la familia política a la empresa, lo que automáticamente crea barreras, problemas e inconvenientes, por lo cual es fundamental poder contar con una estrategia general preparatoria de incorporación a la empresa familiar.

Figura: 4.5

Clasificación de los conflictos en la empresa familiar según Belausteguigoitia (2011)²²



Fuente: Elaboración propia

4. 3. Principales áreas de conflicto en la empresa familiar

Llegados a este punto me parece interesante hacer mención a la investigación llevada a cabo por la Universidad Anáhuac de México (2009)²³, en la cual se destacan que las principales áreas dónde se presentan los conflictos funcionales como disfuncionales de una empresa, siendo las que se detallan a continuación, tal y como recogen los autores Vanoni y Pérez (2015):

A) Talento humano, existen diferentes preferencias de los miembros de la familia por ejemplo en el tema de sueldos o compensaciones a la hora de sumir un caro. Las

²² BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), “Empresas familiares, su dinámica...”, *óp.cit*, p. 82.

²³ VANONI MARTÍNEZ, G. Y PÉREZ, M. J. (2015), “protocolo: Un instrumento para mediar en empresas familiares”, *Revista de la facultad de Ciencias económicas, administrativas contables de la Universidad Simón-Bolívar de Barranquilla*, Vol. 7, N°2, p.88. [En línea] <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438/426>

situaciones que nos podemos encontrar más habituales son los sueldos excesivos a propietarios y familiares o cargos de familiares sin preparación profesional para ese puesto.

B) Reinversión o reparto de dividendos, el conflicto se da mayoritariamente entre los accionistas activos y los accionistas pasivos. Los accionistas activos suelen ser personas que aportan trabajo a la compañía, y prefieren la reinversión del capital en la propia empresa, mientras que los accionistas pasivos demandan el reparto de los dividendos.

C) Estrategia del negocio, se encuentra íntimamente relacionado con las decisiones a largo plazo que se toman en la compañía, ya que estas definirán su futuro. Estas decisiones pueden ser estrategias planificadas o no planificadas inicialmente pero que han surgido con el desarrollo del negocio.

D) Estructura de control, se le relaciona con el periodo de sucesión. El traspaso de poder de una generación a otra establecerá un nuevo líder con un nuevo estilo de liderazgo, a la organización saliente le costará ceder el poder a la nueva organización.

Para poder comprender la complejidad de las relaciones dentro de la empresa familiar, hay que tener en cuenta la relación entre empresa, familia y propiedad anteriormente comentada. Las relaciones que se crean entre empresa y familia íntimamente ligadas, en este tipo de organizaciones genera según Lasheras Mayoral (2014),²⁴ una serie de problemas y que en su mayoría nacen de los siguientes aspectos:

- La solidaridad familiar, ya que se suelen tomar decisiones en la empresa que principalmente benefician a la familia, aun cuando estas no siempre sean las más favorables para la empresa.
- Los defectos en la comunicación, si existe poco dialogo entre los miembros de la familia es normal que también haya una carencia de comunicación en la empresa lo que conllevara un deterioro de las comunicaciones y pudiendo afectar a temas

²⁴ LASHERAS MAYORAL, N.S. (2014),” Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar”, *Revista en mediación*, Vol. 7, Nº1, p. 10. [En línea] <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf>

de vital importancia para el negocio ya sean temas organizacionales o de la propiedad de la empresa.

- La existencia de secretos, con la intención de no comentar problemas internos de la familia empresaria es frecuente que ciertas cuestiones se acaben ocultando y manteniendo en secreto, pero con el tiempo si los problemas no son reparados de manera correcta, terminaran generando mayores complicaciones para la empresa y familia.

Por todo lo anterior es necesaria la mediación en empresas familiares ya que es un mecanismo efectivo para la solución de este tipo de controversias y que desarrollare más adelante en este trabajo. En dicho proceso de mediación, se buscará un acuerdo o una solución adecuada a las necesidades del conflicto en cuestión, evitando así los costes de otro tipo de procesos como el de la vía judicial.

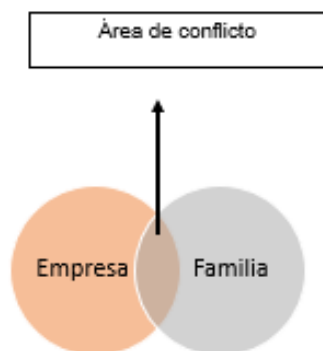
4. 3. 1. Causas del conflicto en la empresa familiar

Como he comentado anteriormente, la relación de la empresa y familia se entiende mejor gráficamente con la interrelación de los tres círculos. Las zonas de unión de los tres círculos son denominados como las zonas de conflictos. La práctica indica que en la medida que los tres sistemas se separen, los conflictos se verán reducidos.

Al mezclarse los sistemas y no tener claro que pertenece a cada uno de ellos, se optan por decisiones y actuaciones que no son las adecuadas y se crean tensiones generando un rendimiento menor en la organización.

Figura:4.6

Áreas de conflicto según Belausteguigoitia (2011)²⁵



Fuente: Elaboración propia

Para Belausteguigoitia algunas de las causas²⁶ de conflictos dentro de la empresa familiar y que se asocian a la separación de manera incorrecta de los sistemas de familia y empresa son los siguientes:

- **Juego de roles inadecuados dentro de la empresa**, el comportamiento de la familia empresaria suele desarrollarse bajo los mismos patrones, aunque cambien los escenarios en los que se desenvuelvan los miembros. Aquellos individuos que son masa activos en la familia ejercerán las mismas acciones en el trabajo, de igual modo que si el individuo tiene un perfil pasivo dentro del grupo de la familia, su manera de implicarse dentro de la organización será inactiva.

Es importante destacar que cada componente de la familia desempeña un papel único y diferente del resto, pero no hay que olvidar que los objetivos de la familia y empresa suelen ser diferentes por lo que la conducta en cada uno de los sistemas también debería de serlo. Es de especial importancia la separación de sistemas, ya que se acepta que familia y empresa son dos sistemas diferentes los cuales actúan de manera diferente y de forma individual, por lo tanto, lo idóneo sería que el comportamiento de cada uno de los integrantes de la familia fuera distinto en la empresa.

²⁵ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), "Empresas familiares, su dinámica...", *óp.cit*, p.92.

²⁶ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), "Empresas familiares, su dinámica...", *óp.cit*, p.91.

- **Estructuras organizacionales inadecuadas**, la mala organización basada en un diseño ineficaz de la estructura de la empresa suele ser fuente de conflictos. Esto ocurre principalmente porque se respeta la organización e la familia dentro de la empresa dando como resultado una organización ineficaz, evitando así cualquier oportunidad de optar por una profesionalización de la empresa.
- **Exceso de miembros de la familia en la organización**, si la empresa no tiende a crecer y expandirse, no podrá sostener gran cantidad de miembros de la familia con grandes aspiraciones dentro de la empresa. La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa (Belausteguigoitia, 2011)²⁷. Se deberá contratar a familiares que sean capaces de añadir valor a la organización.
- **Remuneraciones inadecuadas (dentro del sistema familiar)**, La remuneración excesivas o inadecuadas para el trabajo aportado a los integrantes de la familia, solo por el hecho de ser allegados a esta, puede acarrear un trato injusto además de desalentador para ellos mismos, así como para el resto de los empleados. Una forma adecuada de separar los sistemas de familia y empresa es otorgada a los miembros remuneraciones adecuadas a su implicación en esta, respecto de sus capacidades y responsabilidades.
- **Comportamientos cruzados**, al no diferenciar de manera firme los dos sistemas (familia y empresa), se pueden discutir cuestiones en momentos en los que no son los adecuadas, por ejemplo, se pueden discutir temas de trabajo en una comida informal de la familia, de igual modo que puede darse el caso de debatir sobre un tema familiar dentro de la empresa. Claramente ni en un ejemplo ni en el otro es el momento ni el lugar de dialogar sobre esos temas, aunque sean asuntos que por su contenido competen a la familia empresaria.

Además de las causas citadas, existen y es importante tener constancia de este otro tipo de causas de conflictos en la empresa familiar, según Belausteguigoitia (2011).²⁸

A) Un clima organizacional poco propicio para el desarrollo, Cuando existe tensión dentro de la organización porque las condiciones del entorno empresarial son de poca calidad, es normal que se presenten conflictos de mayor magnitud y

²⁷ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), "*Empresas familiares, su dinámica...*", *óp.cit*, p.93.

²⁸ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), "*Empresas familiares, su dinámica...*", *óp.cit*, p.96.

que estos sean más habituales. Muchos directivos de empresas no se dan cuenta o no quieren darse cuenta de que fomentar un buen clima laboral en el entorno empresarial mejorara la comunicación entre sus trabajadores y fomentara sinergias entre ellos, propiciando también el aporte de b buenas ideas para la compañía o métodos a cambiar o reemplazar que ya no sean eficaces.

B) Comunicación deficiente, muchos miembros de la familia pasan gran cantidad de tiempo juntos, pero son incapaces de comunicarse adecuadamente. Para que una comunicación sea eficaz dentro de la empresa han de darse tres factores claves: Escuchar activamente comportándonos un buen receptor del mensaje, esto nos ayudara a ponernos en la piel del otro y entender sus sentimientos y pensamientos acerca del tema en cuestión, también se deberá elegir un método de comunicación adecuado, el método es importante ya que se excede el uso de la comunicación verbal, pero muchas veces puede resultar inexacta, para ciertos temas es mejor usar la comunicación escrita ya que al ser duradera ayuda al compromiso entre las partes, de igual modo se ha de establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad, es decir nos deberemos expresar de forma abierta y honesta pero deberemos expresarnos con moderación y prudencia sobre ciertos temas.

C) Las luchas de poder por el control de la compañía, es normal que las diferentes generaciones dentro de la empresa se enfrenten por temas sobre el control de la compañía. Las luchas de poder entre familiares muchas veces terminan en grandes conflictos y distanciamientos familiares.

4. 3. 2. La amplitud del conflicto y sus fases

El conflicto está presente en todas las organizaciones, si bien es cierto que dentro de la empresa familiar tiene ciertas particularidades, ya que se entrelazan las relaciones familiares y empresariales. Esto podría traducirse en que los conflictos derivados de la actividad dentro de la empresa por parte de los miembros de la familia se puedan trasladar a la familia. La capacidad de extensión de los conflictos de un sistema de reglas a otro diferente exige que se requiera un abordaje específico de los mismos. (Martínez, 2010)²⁹.

²⁹ MARTÍNEZ MORENO, A. (2010), “El protocolo familiar en la familia empresaria”, Bouché, H. e Hidalgo, F., *Mediación familiar, tomo III*, Madrid, Editorial Dykinson, p. 12. [En línea] <http://aduma.cat/aduma/sites/default/files/pdf/docs/Protocolo%20Familiar%20en%20la%20Empresa.pdf>

De igual modo los conflictos generados en la empresa afectan de manera económica a los miembros de la familia, su status social se puede ver mermado. Cada conflicto es diferente, por lo que necesita un análisis y un sistema para su reparación específico para el problema que se esté reparando en cada momento, para entender mejor el alcance y dimensión de cada uno de los conflictos que surjan en el seno de la organización, los autores Ayala y Manzano (2005)³⁰, dividen los conflictos en las familias empresarias de la siguiente manera:

Conflictos de nivel 1: Aquellos que se concretan en el ámbito de la familia o bien al de la empresa, pero que por regla general no tienen posibilidades de extenderse a otros entornos.

Conflictos de nivel 2: Aquellos que repercuten tanto a la esfera familiar como a la empresarial.

Conflictos de nivel 3: Los que implican a los tres grupos interesados en la empresa familiar, la empresa, la familia y las partes interesadas externas de la empresa (stakeholders). Este tipo de conflicto es el más complejo de los tres, por lo que los instrumentos y herramientas elaborados para poder solucionarlos han de ser los indicados para cada caso en concreto.

Para Fink (2000), tal y como recogen los autores en Ayala y Manzano, (2005)³¹, “el conflicto es un proceso en el que se realiza un esfuerzo propositivo por parte de A para contrarrestar los esfuerzos de B mediante algún tipo de bloqueo y cuyo resultado será frustrar la consecución de sus objetivos”. De igual modo este autor relata que todo conflicto ha de tener una serie de etapas o fases, que son las siguientes:

Las condiciones antecedentes, este tipo de condiciones las podremos encontrar tanto en motivos individuales como estructurales. Los miembros de la familia podrán sentir situaciones en los que sus objetivos personales discrepen de los objetivos del grupo (empresa familiar) y se pueden deber por ejemplo a los recursos limitados existentes, el tamaño de la empresa y familia y su composición, la separación de los roles dentro de la empresa y familia, entre otros. La especial singularidad de la empresa familiar donde se

³⁰ AYALA, J. C., MANZANO G. (2005). “Solución de conflictos en la empresa familiar”, Corona, J., *Manual de la Empresa Familiar*, Barcelona, Price Waterhouse Coopers, p. 324.

³¹ AYALA, J.C., MANZANO, G. (2005), “Solución de conflictos...”, *óp.cit*, p. 320.

entrelazan las esferas empresariales y familiares, hace que los procesos de comunicación cobren especial importancia en las relaciones, sobre todo se deberá llevar a cabo un establecimiento adecuado y eficaz de los canales de comunicación.

Existen otro tipo de antecedentes como son los personales, son de especial relevancia los valores propios individuales de los miembros, estos pueden ser la honestidad u honradez, la sinceridad, la responsabilidad, etc. De igual manera que son antecedentes personales las características de la personalidad, como por ejemplo la introversión y extroversión.

La experiencia de frustración, dejando a un lado los antecedentes anteriormente comentados, el conflicto suele generarse cuando una parte siente que otra parte o partes, impiden o tratan de impedir el logro de sus finalidades, metas, necesidades o suposiciones e ilusiones, tras lo cual se manifiestan emociones de frustración, estas son las causantes de instigar a una parte a agredir a la otra. En esta fase del conflicto se encuentran diferenciadas dos situaciones con diferentes particularidades:

- Un proceso cognitivo de percepción y toma de conciencia de la situación. El individuo elaborará su propia percepción, llegará a ese resultado dependiendo de la información y de sus propias relaciones. Tomará conciencia de su realidad, pero lo más probable es que no tenga en cuenta las posibles apreciaciones que él no ha considerado.
- Un estado afectivo y emocional de tensión, ansiedad y frustración. La percepción de la realidad antes comentada llevara al individuo a sentir emociones, las emociones propias de este proceso son la ansiedad y la frustración.

Los procesos antes definidos se podrán dilatar más en el tiempo y se tornaran más complejos, si en cada parte implicada en el conflicto hay varios individuos, de igual forma, si los actores implicados toman una perspectiva más amplia de las posibilidades que existen el manejo del conflicto se podría encauzar antes, para encontrar una solución final. La multiplicidad de intervinientes en un conflicto puede aportar mayor riqueza y creatividad al proceso (Ayala y Manzano, 2005)³².

La conceptualización de la situación conflictiva, y de las alternativas existentes, durante esta etapa se distinguen dos fases:

³²AYALA, J.C., MANZANO, G. (2005), "Solución de conflictos...", *óp.cit*, p. 321.

- La definición de la situación de conflicto en términos de los intereses³³ de ambas partes. Las partes afectadas, deberán realizar una evaluación de la situación en la que se encuentran y cuál será la situación deseada. Si las partes otorgan al conflicto un alto grado de importancia, su deseo de entender los intereses que son la base principal del problema, es decir tendrán un mayor deseo de “vencer” al otro y no de entender la percepción del problema del otro.
- La consideración de las posibles alternativas de solución y sus consecuencias. Los seres humanos cuentan con una racionalidad limitada, ya que hay condicionantes que limitan las posibles opciones de solución. Las posibles alternativas o soluciones al problema no suelen ser exhaustivas y profundas si no que cada individuo se centra en las posibles soluciones del conflicto desde su único punto de vista.

Para poder hallar una alternativa que satisfaga los intereses de ambas partes surgen principalmente cuatro y que son las siguientes:

- ✓ **Incompatibilidad:** Los intereses de una de las partes quedan satisfechos, pero no los de ambas.
- ✓ **Situación suma cero:** Las partes pueden satisfacer en parte sus intereses, de igual modo lo que una parte gana otra lo pierde.
- ✓ **Solución indeterminada:** El resultado no se encuentra determinado, depende de la interacción de las partes. Podría llegar a ser integrador, si se colabora y se buscan alternativas para que ninguna de las partes se resigne a perder en cuanto a sus objetivos previstos.
- ✓ **Situación irresoluble:** Puede darse porque no se ha planteado el conflicto o problema de la manera correcta o porque las partes se mantienen en posiciones que no dan pie a una reconciliación.

La interacción conductual con las otras partes, en dicha parte el conflicto que hasta entonces se encontraba como “latente” se convierte en un conflicto “manifiesto”, por las diferentes conductas que las partes han ido desarrollando a lo largo del proceso. Estas conductas que podrán ser diferentes en cada conflicto y por lo tanto que podrán evolucionando durante el transcurso de la discrepancia, se han clasificado según tres vertientes:

³³ Intereses, aquellos motivos por los que deseamos conseguir algo, lo que pretende cada parte.

- * La orientación de los comportamientos, según las actuaciones desarrolladas de las partes durante el conflicto, estas se podrán clasificar como adecuadas o inadecuadas, (habría que tener en cuenta para analizarlas la situación y el contexto en el que se encuentran).
- * Los objetivos estratégicos, si se buscan soluciones que quieran complacer a ambas partes estaremos hablando de conductas integradoras, por el contrario, si las soluciones quieren favorecer a una de las partes concediendo más beneficios, se estarán llevando a cabo conductas distributivas.
- * Las dimensiones tácticas, encontramos aquí varias tácticas por un lado tenemos las tácticas de negociación, estas son las denominadas conductas competitivas y serán utilizadas con sumo cuidado ya que se trata de utilizar información confidencial que la otra parte desconoce, y por otro lado las conductas colaborativas, aquellas que busquen resultados favorables para que ambas partes ganen.

El establecimiento de resultados, el resultado final del conflicto estará condicionada claramente, por todo lo anterior comentado. Un resultado positivo aportará un crecimiento personal y profesional de los individuos que se encuentren involucrados en el proceso, lo que directamente repercutirá en una mayor madurez de la empresa familiar, ya que las partes en conflicto construirán compromisos y convenios, estos deberán ser evaluados y revisados para calcular si realmente están siendo efectivos y eficaces.

4. 3. 3. Las categorías del conflicto

Me parece necesario tener una perspectiva sobre las diferentes clasificaciones de conflictos que pueden desarrollarse en las empresas, según Jehn, como se recoge, en Ayala y Manzano, 2(005)³⁴, existen tres categorías del conflicto:

1. Conflicto de tareas, este tipo de conflictos dentro de la empresa se basan principalmente en los contenidos del trabajo, su estructura, organización y en la ocupación de roles que cada miembro ostente en la compañía. Se suelen relacionar, con los conflictos de rol ya que el entrometimiento de los roles familiares en la actividad de la empresa suele acarrear desacuerdos y dificultades.

³⁴AYALA, J.C., MANZANO, G. (2005), “Solución de conflictos...”, *óp.cit*, p. 325.

2. Conflicto afectivo, en este caso son las emociones las causantes de las disputas. Los vínculos afectivos que se generan entre familia y las relaciones interpersonales, suelen desarrollarse también dentro de la propia compañía. En algunas ocasiones esos conflictos surgidos dentro de la familia se propagan también al entorno laboral, con el fin de que el conflicto cobre menos importancia en la esfera familiar y se traslade a la empresa.

3. Conflicto de proceso, está relacionado expresamente con las estrategias elaboradas y pensadas para la compañía (políticas de la empresa, formulación de los objetivos, etc.). Cabe señalar que este tipo de conflictos y el de tareas, si se gestionan de una manera idónea, pueden obtenerse resultados positivos, tales como el esclarecimiento de los roles, la realización y puesta en marcha de políticas claras y realistas para la empresa, así como el perfeccionamiento del uso de los sistemas de control empresarial, por su parte las confrontaciones afectivas suelen ocasionar conflictos disfuncionales.

5. La importancia del esquema de los cinco círculos

Al anterior modelo de los tres círculos comentado, el autor Joan Amat (2000), tal y como se cita en Pérez, (2012)³⁵, le añade otras dos esferas a tener en cuenta, por un lado, desarrolla la gestión de la empresa, que se centra en las estrategias y la competitividad que tenga la empresa (productos, mercados y recursos) y por otro lado, define la sucesión, como un hecho que afecta de manera directa a las otras cuatro dimensiones citadas. Las cinco categorías a tener en cuenta en este modelo son las siguientes:

1. La Familia, este ámbito es el que más conflictos o discrepancias suele crear dentro de la empresa familiar. Los factores que la familia tiene en consideración son los valores, las actitudes, la influencia de la familia en la empresa y el traslado de los asuntos familiares a la empresa y, al contrario.

2. La Propiedad, dentro de esta esfera se encuentra la estructura de los accionistas, su grado de armonía, así como la gestión jurídica del patrimonio y la eficacia de los órganos de gobierno.

³⁵ PÉREZ MOLINA, I. (2012), "El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales", *Revista de investigación y pensamiento crítico*, Vol. 1, Nº3, p. 5. [En línea] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>

3. La Empresa, dentro de esta categoría se encuentran la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. Esta visión estratégica ha de contar con el tipo de relación entre la empresa familiar, el mercado y los clientes. También ha de considerarse con que grado de diferenciación cuentan los productos a través de una política de investigación y desarrollo, así como la promoción y la publicidad que se hace de esta. Por último, es importante tener en cuenta la integración dentro del sistema empresarial de las tecnologías de proceso de la informática y de la calidad, cantidad y del valor de los recursos que se han de obtener para continuar con la actividad empresarial, ya sean gastos humanos, tecnológicos, de financiación, materiales, entre otros.

4. La Gerencia, en este campo se tendrán en cuenta aquellos que estén relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Es importante tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, como se formaliza todo el proceso presupuestario, así como su control. Es de vital importancia que desde la Gerencia se encuentren claramente definidos una política de formación promoción y planes de carrera, y que estas remuneraciones estén directamente conectadas con criterios de mercado y eficiencia.

5. La Sucesión, esta es una de las fases más decisivos en la vida de una empresa y que tarde o temprano deberán afrontar, para garantizar la continuidad de esta. Son cuestiones importantes que considerar la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación y la administración del proceso de sucesión.

El esquema de los cinco círculos sirve para entender una empresa familiar en un momento determinado, si bien es cierto, que las discrepancias o problemas más importantes de este tipo de empresas suceden a lo largo de la vida de la empresa ya que a través de la entrada de nuevas generaciones se producen cambios que, aunque son lentos son regulares en todas las categorías anteriormente definidas, es por todo ello que nace el Modelo Evolutivo Tridimensional.

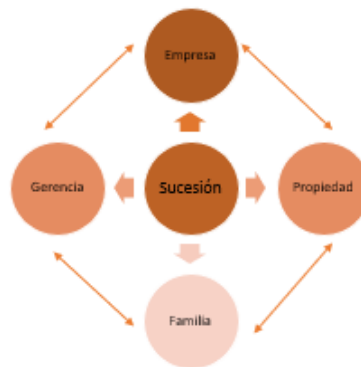
Este Modelo Evolutivo Tridimensional de Gersick et. Al. (1997), tal y como se cita en Pérez, (2012)³⁶, distingue y analiza los cambios que existen a lo largo de los años en los tres círculos principales (empresa, familia y propiedad). Este nuevo modelo va más allá ya que propone un modelo en crecimiento de la Empresa Familiar. Las esferas de familia,

³⁶ PÉREZ MOLINA, I., (2012), “El modelo de empresa familiar...”, *óp.cit*, p. 6.

empresa y propiedad no son estáticas, ya que los miembros van cambiando de una a otra, se agregan o desaparecen, tal y como sucede en la propia vida de los miembros (matrimonios, fallecimientos, bodas, nacimientos, salen empleados, entran nuevos gerentes, etc.). Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas es del de la sucesión, estas se deben de presentar como oportunidades para poder convertir el rumbo del negocio y realizar cambios fundamentales y necesarios en las diferentes etapas en las que se encuentre el negocio, este tema lo desarrollare más a fondo en los siguientes puntos de este capítulo. Las tareas de los periodos de transición son estratégicas; las de los periodos de estabilidad son operativas y tácticas (Pérez, 2012)³⁷.

Figura: 4.7

Esquema de los cinco círculos de la empresa familiar Amat (2000), como se recoge en Pérez (2012)



Elaboración: Amat (2000)

- *Funcionalidad y disfuncionalidad del conflicto en las organizaciones*

Para Belausteguigoitia (2011)³⁸, los conflictos pueden dividirse en dos grupos, por un lado, se encuentran los conflictos funcionales o cognitivos, que se consideran positivos, ya que la disparidad de ideas es considerada una opción de mejora. Por otro lado, se encuentran los llamados conflictos disfuncionales, estos son relacionados con los sentimientos o emociones, siendo por lo tanto incapaces de favorecer a la empresa.

³⁷PÉREZ MOLINA, I., (2012), "El modelo de empresa familiar...", *óp.cit*, p.6.

³⁸ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), "Empresas familiares, su dinámica...", *óp.cit*, p.79.

Los conflictos funcionales, a su vez se pueden diferenciar en dos: Los conflictos por metas y los conflictos por procedimientos. Los dos conflictos pueden dar resultados positivos, si se manejan adecuadamente.

Por su parte los conflictos disfuncionales son en su gran mayoría generados por los sentimientos negativos (celos, envidias, rencores, miedos, etc..). Los individuos que sufren un conflicto de este estilo no quieren mejorar las relaciones en la organización para la que trabajan, si no que buscan revanchas, venganzas o calmar sus miedos enfrentando a otros compañeros. Este tipo de comportamientos no son positivos, ya que no generan buenas relaciones de trabajo, por lo que es mejor que sean mínimas o que directamente ni existan dentro de la empresa. Dentro de este tipo de conflictos se incluyen también, los rumores y las críticas destructivas.

La percepción de lo sucedido puede variar en cada sujeto, es por ello por lo que tiene especial relevancia la afectividad, lo vivido a lo largo de la vida del sujeto, así como lo aprendido anteriormente. El hombre percibe las cosas, no como son en sí mismas, sino como son para él. (Ayala, 2012).³⁹ Si los miembros de la familia empresaria se educaran en una visión objetiva de la realidad, se evitarían numerosos conflictos y malentendidos. Como consecuencia de las conductas subconscientes que nacen del sistema emocional y de los sentimientos se producen relaciones que terminan desencadenando en conflictos. La familia da mucha importancia a las relaciones interfamiliares, y es difícil analizar los conflictos que se haya generado de una manera objetiva. Es importante por lo tanto la existencia de una serie de audiencias o debates que sean aceptados por los miembros en donde se puedan examinar los problemas acontecidos para poder afrontarlos, o de lo contrario familia y la empresa podrían disolverse. Esta comunicación a la que me he referido anteriormente, mediante la creación de debates, no ha de extenderse solo entre los miembros de la familia, si no que debería ampliarse al resto de trabajadores de la empresa. Sería de vital utilidad que la creación de este tipo de escenarios se identificase con los principios y la cultura de la empresa familiar, ya que esto le añadiría valor a su marca y se generaría un ambiente de trabajo propicio y necesario para que los trabajadores y miembros de la empresa se desarrollasen.

³⁹ AYALA, J. C., MANZANO G. Y CASTRESANA, J.I. (2012), “La empresa familiar, herramientas para su gestión”, *Fundación Universidad de La Rioja*, La Rioja, Cátedra empresa familiar “Juan Ros”, p.12. [En línea] https://www.catedraempresafamiliarlarioja.com/sites/default/files/archivos/La%20empresa%20familiar_herramientas%20para%20su%20gesti%C3%B3n.pdf

6. La sucesión como conflicto interno de la familia empresaria

Uno de los temas más conflictivos, a nivel interno de la empresa familiar es la planificación de la sucesión. La sucesión es entendida, como el acto y todos los acontecimientos que se desarrollen que terminan desembocando en el remplazo de un líder familiar por otro dentro de la empresa. Los problemas que le siguen a la sucesión del nuevo líder son muy parecidos en todas las empresas ya sean públicas o privadas, de gran tamaño o pequeñas y suceden tanto dentro de las familiares como de las no familiares.

Pero en las empresas familiares planificar una sucesión adecuada, es de vital importancia ya que la problemática de encontrar un sucesor no sólo se ha de reducir a encontrar a aquella persona con las mejores capacidades y habilidades a nivel profesional si no que dentro de las empresas familiares, se suele optar para llevar a cabo la sucesión por algún miembro de esta. El nuevo líder debe responder a los deseos y expectativas del emprendedor fundador y de su familia (Ayala et al. 2012).⁴⁰ El plan de sucesión que se ha de llevar a cabo, ha de tener en cuenta la etapa en la que se encuentran los miembros de la familia, la dimensión del negocio en dicho momento, las relaciones que estos tengan entre ellos, el vínculo que tengan cada uno de ellos con la empresa, los canales de comunicación que utilicen para las relaciones entre los miembros de la familia como las relaciones entre familia y empresa, entre otras muchas. Para todo ello será necesario la colaboración de los miembros principales de la familia, también de los consejeros profesionales, y exigirá un análisis por minorizado de los tres sistemas, que he tratado en puntos anteriores: familia, propiedad y empresa.

La sucesión, se deberá plantear como un paso lento y gradual totalmente planificado, en el cual todos los miembros deberán hacer las variaciones necesarias para asegurar un proceso de transición en el cual no surjan conflictos y se pueda continuar de forma totalmente normal con los negocios.

La transición en la propiedad también presenta una disyuntiva, cuando el líder sea el que cuente con la mayor parte de la propiedad de la empresa se expone también la transferencia de la riqueza. Es decir, el problema planteado se encuentra entre repartir las acciones o participaciones de la empresa en partes iguales entre sus hijos o bien que ese

⁴⁰ AYALA, J.C., MANZANO, G., CASTRESANA, J.L., (2012), “*La empresa familiar...*”, *óp.cit.*, p. 14.

reparto se divida en función de los méritos y de las capacidades demostradas y desarrolladas en la organización por los hijos. Este dilema surge igualmente, quizá con más intensidad, cuando el líder no es el fundador y los miembros de la familia tienen diferentes perspectivas sobre cómo debe repartirse la propiedad de la empresa (Ayala et al, 2012)⁴¹. Esto es debido a que muchos líderes o fundadores prefieren transferir la propiedad de los activos, total o parcialmente a ciertos individuos y otros prefieren que sean sus hijos quienes hereden la propiedad y hay quienes solo transfieren la propiedad de la empresa a aquellos familiares directos suyos que hayan desempeñado cargos de manera activa dentro de la misma. Si en la familia empresaria hay un clima con cierto equilibrio, será más fácil encontrar una solución acertada, pero si por el contrario el clima existente fuera de tensión el tema de la transmisión de la riqueza crearía nuevas disconformidades con los afectados, reduciéndose de manera exponencial el interés o la motivación por desarrollar el negocio en los probables líderes.

Es cierto que la solución por la que optan algunos líderes es la de transmitir a las posteriores generaciones solo una parte del total de la riqueza, según la opinión de los autores Ayala et. al (2012)⁴², este método puede ser dañino tanto para la empresa como para la familia ya que, si solo se transmite una parte del total, el proceso de sucesión no está concluido del todo, si alguna parte de la propiedad sigue en manos de la generación anterior. Esta postura provocaría una lucha interna entre el predecesor que estaría retirado, pero que al tener en su poder acciones o participaciones, es decir una parte de la propiedad, intentaría introducir su estrategia a la empresa familia y los sucesores que verían que a pesar de ser nombrados oficialmente como los nuevos líderes de la empresa, no tendría el suficiente peso para imponer su mandato.

Ya que todo el trabajo por parte del equipo del sucesor, no se terminaría implementando dentro de la empresa ya que se verían perjudicadas por el intrusismo que el líder retirado podría ejercer sobre el sucesor o sucesores. Estos autores también son de la opinión de la diversificación de las inversiones de la familia en la mayor medida posible, para poder transferir riqueza también a aquellos miembros de la familia que no trabajan en la empresa en el momento del relevo generacional, ya que este tipo de pactos aminorara la dificultad

⁴¹ AYALA, J.C., MANZANO, G., CASTRESANA, J.L., (2012), "*La empresa familiar...*", *óp.cit*, p. 16.

⁴² AYALA, J.C., MANZANO, G., CASTRESANA, J.L., (2012), "*La empresa familiar...*", *óp.cit*, p. 17.

de la transmisión de la riqueza, se reducirían los conflictos entre los sucesores y sería una buena opción para aquellos que desean vender su parte para tener liquidez.

Para poder llevar a cabo un proceso de planificación de la sucesión que sea sólido y se termine llevando a cabo es importante introducir el plan personal que el líder hasta ese momento tiene, los planes también de la familia y el plan de negocio. Las acciones que un plan de sucesión ha de llevar a cabo y determinar, para que sea efectivo según Ayala et al. (2012)⁴³ son las siguientes que se detallan:

- ✓ Que la estructura organizativa sea adecuada, es decir que los órganos de gobierno estén bien definidos (funciones y obligaciones).
- ✓ La preparación de los potenciales sucesores debe ser la adecuada.
- ✓ Crear estructuras apropiadas para por ejemplo la comunicación con el sucesor.
- ✓ Ha de realizarse una planificación de la entrada y salida de los miembros de la familia empresaria.
- ✓ Programar y organizar el retiro del líder o fundador.
- ✓ Organizar y planificar la herencia.
- ✓ Asegurar la riqueza mediante la continuidad de los negocios.

7. Ideas para prevenir conflictos

En primer lugar, para poder hablar de reglas o ideas que puedan ayudar en la prevención de conflictos dentro de la empresa familiar haya que hablar de la visión de esta. La visión entendida como la organización futura que se pretende desarrollar de la empresa a largo plazo es decir a unos 10 o 20 años, la visión sirve como la hoja de ruta e inspiración para aquellos miembros que forman parte del equipo de trabajo. Una vez que esta visión ha sido producida, se ve lógico y necesario compartirla. Todos los miembros de la empresa y de la familia han de tener una misma visión, para que pueda ser claro el rumbo que la organización ha de seguir.

Belausteguigoitia (2010)⁴⁴, indica cuatro puntos que son claves para prevenir los conflictos dentro de la organización familiar y son los siguientes:

-Definición de las reglas del juego

⁴³ AYALA, J.C., MANZANO, G., CASTRESANA, J.L., (2012), "La empresa familiar...", *óp.cit.*, p. 16.

⁴⁴ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), "Empresas familiares, su dinámica...", *óp.cit.*, p.100.

Todos los componentes de la familia que este relacionados con la empresa, han de conocer como mínimo las cuestiones fundamentales de su organización y lo que se espera de ellos. No todos deberán conocer el fondo de la organización, pero aquellos integrantes que se impliquen en menor medida en la empresa, así como la familia política deberán conocer los fundamentos y las principales reglas de la organización. Existe un documento que deberá ser conocido por todos los miembros de la familia (Belausteguigoitia, 2010)⁴⁵. Este documento reflejara la vinculación de la familia con la empresa, es decir se encuentran los asuntos de la organización que son competencia de la familia. Cuanto más claras sean las reglas y los planes del fundador o del líder, más seguros se sentirán los miembros de la organización disminuyendo también las luchas internas que se pueden desatar por el control.

-Diseño de una organización profesional

Sera un ambiente propicio para el origen de conflictos cuando los miembros de la empresa y familia den prioridad satisfacer los objetivos de la familia y dejen sin atender las necesidades de la empresa, quedando un sistema endeble el cual favorecerá el surgimiento de disconformidades. Si la estructura organizativa se encuentra bien estructurada habrá menos lugar para las controversias, pero este diseño de su estructura deberá responder a las necesidades que la empresa demande. Si existiesen miembros que pudieran optar a alguno de los puestos ya creados dentro de la empresa se debería analizar si fuese adecuado integrarles dentro de la organización., para el autor Belausteguigoitia (2010)⁴⁶, habría que estudiar los siguientes puntos:

Incorporación de elementos que sean capaces de agregar valor, se deberá contratar solo a personas valiosas para la empresa. Sera necesario analizar a conciencia el perfil del puesto de trabajo que se requiere y comprobarlo así con las características del aspirante, para poder predecir si podrá realizar de manera satisfactoria las tareas de dicho puesto.

División de funciones y descripción de puestos, con el objetivo de evitar confusiones y de igual modo para conseguir una mayor especialización en el trabajo se ha de conseguir una división clara de las funciones de cada puesto de trabajo. En aquellas empresas más pequeñas es habitual que los trabajadores terminen haciendo “un poco de

⁴⁵ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), “Empresas familiares, su dinámica...”, *óp.cit*, p.100.

⁴⁶ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), “Empresas familiares, su dinámica...”, *óp.cit*, p.101.

todo” en casi todos los puestos, pero en empresas más grandes hay que optar por una mayor especialización. Normalmente es el líder o fundador de la organización quien quiere acaparar la realización de múltiples tareas, aunque debe delegar funciones siempre se siente incitado a desarrollarlas. Es un buen método comunicar a los miembros y dejar fijadas tanto las tareas que debe desarrollar en su puesto de trabajo, así como las tareas que no debe realizar, delimitando así las funciones para que cada miembro tenga claro que es lo que se espera de él.

Descripción de trayectorias (plan de vida y de carrera), mediante dicho concepto se pretende planear el desarrollo de cada miembro teniendo en cuenta sus circunstancias, intereses y capacidades, pero atendiendo de igual modo a las necesidades de la empresa. La descripción de trayectorias de ellos miembros desde un punto inicial sirve para saber que competencias han de desarrollar para los futuros puestos que se espera de ellos que alcancen, obviamente no es una garantía de que vayan a ocupar ni tampoco una concesión, simplemente sirve como una proyección de futuro, también sirve para saber quiénes no van a ocupar cargos fundamentales en la organización, es justo que o los planes del líder se conozcan desde el primer momento.

Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad, será necesario fomentar la diversidad de opiniones dentro de la empresa y promover la participación, la expresión y la tolerancia ya que las diferentes opciones de opiniones podrán suponer una opción para mejorar la situación presente.

Encapsulamiento del conflicto, cuando nos encontramos inmersos dentro del conflicto es normal buscar alianzas entre las personas que nos causen más simpatía, en las empresas familiares sucede lo mismo, pero este tipo de alianzas se llevan a cabo con nuestros familiares más cercanos, por ejemplo, el hijo del jefe al referir una opinión diferente al del resto busca su apoyo, en su mujer o en su hija, por ejemplo.

El perdón, las empresas familiares son empresas emocionales, es necesario que estén sean capaces de ventilar sus emociones y de personar. Las viejas rencillas pueden acumular emociones destructivas durante años si no se trabajan adecuadamente. Las personas que tienen la habilidad de personar forman grupos más sólidos y experimentan relaciones laborales más sanas Belausteguigoitia (2010)⁴⁷

⁴⁷ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), “Empresas familiares, su dinámica...”, *óp.cit.*, p.104.

-Conflictos en tiempos de crisis

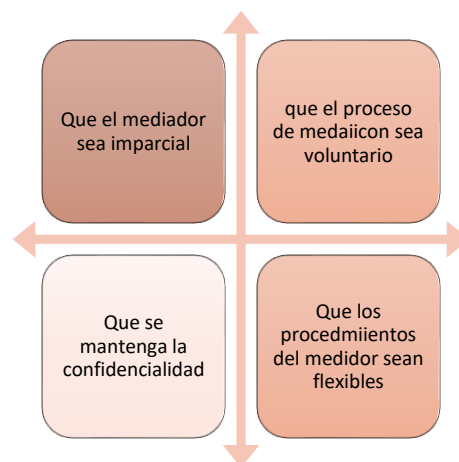
Es cierto que durante los momentos de crisis los problemas de convivencia en las organizaciones aumentan, en general cuando las cosas van bien las reacciones intrafamiliares son positivas. Es por ello que en durante aquellos que se presenten más dificultades hay que fomentar la comunicación y unión, el control y la sensibilidad, dentro de la empresa y de la familia, siendo responsabilidad principalmente de los líderes de la organización de promover una mentalidad positiva.

-La medición del conflicto

La mediación es aquel método por el que se solucionan los conflictos con la ayuda de una persona externa y objetiva, denominada mediador/a, crea un ambiente para que las partes se comuniquen y traten de solucionar sus diferencias. La mediación no es destructivo ni perjudicial para el negocio mientras que los pleitos en los tribunales si lo son. La mediación no es una práctica muy común en este tipo de organizaciones, normalmente es el último paso antes de llegar al proceso judicial. Suele ser común dejar en manos de un miembro de la familia con autoridad la resolución de un problema, pero este método no suele ser muy útil y termina por separar a los miembros.

Figura: 4.8

Características propias de la mediación según Prince (1990), como se citó en Belausteguigoitia (2010).⁴⁸



Fuente: Elaboración propia

⁴⁸ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), “Empresas familiares, su dinámica...”, *óp.cit*, p.105.

8. Diferentes estilos para la resolución de conflictos

Los valores de la cultura familiar de la empresa, suelen ser la principal dificultad a la que nos enfrentamos a la hora de resolver un conflicto.

Considerando las dos dimensiones fundamentales del comportamiento según el autor Pérez et al, (2002) como se citó en Ayala y Manzano (2005), la agresividad, descrita como aquel o aquellos comportamientos que solo intentan satisfacer el propio interés de los individuos y la cooperatividad que se explica como el comportamiento que intenta satisfacer los intereses de los demás, los autores Ayala y Manzano (2005)⁴⁹ han clasificado los estilos para la resolución de conflictos más frecuentes, que detallare a continuación. Precisar también, que estos estilos no se presentan en “un estado puro”, ya que, dependiendo de la situación, del conflicto y del individuo estos pueden emplear distintos estilos o realizar una mezcla de varios.

- Evitación, esta estrategia es conocida por no hacer nada ante el conflicto esperando así que este se solucione solo. Ambas partes son conocedoras de la existencia de un problema, pero o bien no le dan importancia o no se encuentran con el valor suficiente para hacerle frente por lo que no hacen nada. La utilización de esta estrategia oculta tras de su, la mayor parte de las veces, una alta rivalidad y una baja intensidad en las relaciones; en definitiva, desunión y falta de compromiso por llegar lejos juntos Ayala y Manzano (2005).⁵⁰
- Competición, considerada como aquella estrategia en la que se usan tácticas para forzar soluciones que exijan la posición de uno mismo, sin tener en cuenta las posturas de los demás; negando también, la información a las otras partes inmersas en el conflicto. La imposición de soluciones y los comportamientos autoritarios dentro de las organizaciones están relacionados directamente con este estilo de resolución de conflictos. Este estilo suele tener efectos negativos en las empresas ya que no aporta unidad y compromiso al negocio.
- Acomodación, este estilo se caracteriza principalmente por intentar comprender las necesidades de las otras partes en conflicto. La idea básica que subyace en esta

⁴⁹ AYALA, J.C., MANZANO, G., CASTRESANA, J.L., (2012), “La empresa familiar...”, *óp.cit*, p. 331.

⁵⁰AYALA, J.C., MANZANO, G. (2005), “Solución de conflictos...”, *óp.cit*, p.331.

estrategia es que todas las partes no pueden ganar, por tanto, el “pastel” debe ser dividido y los trozos repartidos, Ayala y Manzano (2005).⁵¹ Aunque este estilo de resolución de conflictos es el contrario a la competición, tampoco es bueno un exceso del uso de la acomodación, ya que podría suponer ceder los intereses propios de la empresa o de la familia empresaria en pos de los deseos de las otras partes.

- Colaboración, es un estilo integrador, en el cual se discuten de una manera abierta y sin juzgar las ideas propuestas, se realizarán esfuerzos por comprender a los demás. La idea que subyace bajo esta estrategia es que se puede "estirar el pastel" y generar soluciones “ganador- ganador”, Ayala y Manzano (2005).⁵², es decir en este estilo la solución se busca defendiendo y protegiendo la propia posición, pero a su vez teniendo en cuenta las necesidades y objetivos de las demás personas que formen parte del conflicto. Encontraremos este estilo de solución de conflicto, en aquellas empresas en las que su cultura sobrepone los valores de equipo sobre los individuales, es por lo tanto el estilo de solución de conflictos que más conviene en las empresas familiares, ya que todas las personas implicadas se sentirán motivadas para implementar soluciones de este estilo en las que ambas partes “ganen”.

Los anteriores estilos comentados, de competición, evitación y acomodación, no muestran resultados positivos en la resolución de conflictos en las organizaciones familiares. La evitación supone admitir que el conflicto no puede ser afrontado, el estilo de competición por su parte crea “ganadores” y “perdedores” lo que crea un desgaste emocional para los implicados, y con el sistema de acomodación una parte ha de ser la que ceda a las exigencias de la otra lo que puede hacer que se sienta anulada, y no tenida en cuenta lo que desemboque en un conflicto mayor.

Aunque el estilo colaborativo es el que mejores resultados genera en cuanto a afrontar conflictos y la satisfacción de que ambas partes se sienten “ganadoras”, este no es el más usado y las razones según el autor Pérez et al, (2002)⁵³ como se citó en Ayala y Manzano, (2005), son las siguientes:

- El uso de más recursos (tiempo y esfuerzo por parte de los implicados).

⁵¹ AYALA, J.C., MANZANO, G. (2005), “Solución de conflictos...”, *óp.cit*, p.333.

⁵²AYALA, J.C., MANZANO, G. (2005), “Solución de conflictos...”, *óp.cit*, p.333.

⁵³ AYALA, J.C., MANZANO, G. (2005), “Solución de conflictos...”, *óp.cit*, p.333.

- Se han de conocer una serie de habilidades para implementarlas.
- Cuando se pierde la confianza en las relaciones personales, se entiende que el mejor estilo de defensa es el estilo competitivo.

Es necesario entender las cuestiones anteriores, para poder alcanzar una utilización mayor del estilo colaborativo.

5. LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

5.1. La mediación en empresas familiares

La mediación como medio de resolución extrajudicial de conflictos, funciona de una manera efectiva ante las situaciones que crean tensión en las empresas, disminuyendo así las relaciones disfuncionales que se generan dentro del marco empresario-familiar. los conflictos, en general, son positivos; tanto para las personas involucradas como para la empresa, ya que esto hace que la mediación sea posible y pueda existir una relación personal y laboral eficiente (Herrera, 2018)⁵⁴. Con el fin de llegar a un acuerdo satisfactorio para todas las partes involucradas la mediación, propone un espacio en el cual se puedan intercambiar pensamientos e ideas que deberán ser respetadas por los intervinientes en el proceso.

Con el propósito de dar una solución idónea y oportuna, a los conflictos que se puedan llegar a desarrollar en el ámbito mercantil, y sobre todo dentro de la empresa familiar, han surgido nuevas vías alternativas a la resolución de conflictos, destacando de entre ellas la mediación.

⁵⁴ HERRERA BERNAL, L.L. (2018), “Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las Empresas Familiares”, *Revista de la facultad de derecho*, N° 45, p.11. [En línea] <http://eprints.uanl.mx/22322/1/Articulo%20LLH%20-Mediacion%20como%20Alternativa%20en%20la%20Soluci%C3%B3n%20de%20Conflictos%20en%20las%20Empresas%20Familiares.pdf>

Dentro de la empresa familiar conocer y aplicar adecuadamente estas nuevas vías para la resolución de conflictos, supondrá una ventaja, ya que el conflicto generado dentro de la familia puede traducirse en graves consecuencias para la empresa.

Se entiende por mediación aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador.⁵⁵ Este tipo de mediación se encuentra recogida en España en la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

La idoneidad de la mediación como método alternativo a la resolución de conflictos en las empresas familiares radica principalmente en que es un procedimiento que trata de manera específica el conflicto orientado su finalidad a la búsqueda de una solución consensuada sobre el conflicto familiar en concreto, así mismo ha de garantizar la continuidad del negocio familiar manteniendo la armonía dentro de la familia.

Las relaciones que existen entre la empresa familiar generan conflictos de muy diverso tipo, es por ello que se ha de emplear un método de gestión específico que pueda reparar en la naturaleza del conflicto, siendo capaz de aunar a los afectados para la resolución del conflicto y que al mismo tiempo les garantice su privacidad.

Barrón (2021)⁵⁶, afirma “Que la mediación se configura como el mecanismo más cualificado para la gestión y solución de estos conflictos”. Si bien es cierto, que la mediación tiene una serie de ventajas a la hora de la resolución de conflictos que las vías judiciales o arbitrales no tienen, no hay que olvidar que la implantación de la mediación en la empresa familiar acarrea diversas dificultades. Para que la mediación pueda resultar satisfactoria dentro de la organización, la familia deberá confiar en el mediador que gestione el conflicto, ya que será preciso que este profesional tenga acceso total a toda la información empresarial y familiar.

De igual modo es importante que exista una comunicación adecuada, para que la mediación sea efectiva, esta comunicación ha de darse entre los miembros de la familia,

⁵⁵ España. Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. *Boletín Oficial del Estado*, 7 de julio de 2012, núm. 162, p. 7.

⁵⁶ BARRÓN LÓPEZ, M.C., (2021) “Arbitraje y mediación...”, *óp.cit*, p. 268.

así como en la propia empresa. Para ello tal y como se describe en Ayala, Manzano. y Castresana (2012), se deberán crear ámbitos de encuentro para que los miembros de la empresa se eduquen en los principios básicos de la cultura empresarial de la familia, en sus creencias, valores, costumbres, etc. Será también importante que los miembros de la organización se instruyan y sean capaces de abrirse a nuevas ideas y enfoques⁵⁷.

La mediación es un proceso de solución de controversias mediante el cual un mediador es el encargado de aproximar a las partes creando un clima de diálogo entre ellas, para que sean estas las que resuelvan la disputa, la mediación concursal tiene el mismo objetivo.

Este tipo de mediación se encuentra recogida en la Ley de emprendedores⁵⁸, este mecanismo preconcursal está dirigido tanto a los ciudadanos, como a las personas jurídicas, con el objetivo de poder alcanzar un acuerdo que les permita seguir manteniendo su actividad profesional y mantener su vida personal. Este tipo de mediación tiene una serie de particularidades debido a su naturaleza concursal, es por ello que es una mediación especial, esto no hace que quede fuera de la aplicación de la Ley de mediación, pero por su carácter especial está regulada en la Ley concursal. Este tipo de mediación para la solución de litigios en las empresas significan un progreso en positivo, tanto para la resolución de conflictos de grandes como de pequeñas empresas.

5. 1. 1. Aplicabilidad de la mediación en la empresa familiar

La mediación en la empresa familiar no se ha de restringir a un sólo su uso como resolución de conflictos, ya que puede ser útil desde el punto de vista preventivo, es decir para evitar que lleguen a generarse conflictos en el seno de la familia y de la empresa. Normalmente las discusiones vienen motivadas por los diferentes intereses empresariales y familiares. Es deber por tanto de la empresa familiar dotarse de herramientas que puedan evitar esos conflictos y que llegado el caso puedan gestionarse.

⁵⁷ AYALA, J.C., MANZANO, G., CASTRESANA, J.L., (2012), “*La empresa familiar...*”, *óp.cit*, p. 13.

⁵⁸ España Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. *Boletín Oficial del Estado*, 28 de septiembre de 2013, nº 233.

Por todo lo anterior comentado resulta para Barrón (2021)⁵⁹ de gran utilidad la aplicación de la mediación en los siguientes casos que se detallan a continuación:

En la elaboración de los protocolos familiares⁶⁰, ya que creara un dialogo entre las partes, y que regularizarán las relaciones entre familia y empresa. Si bien es cierto que este proceso puede entrañar grandes dificultades, en cuanto a que el mediador deberá conocer todos los entresijos de la familia y la empresa.

Gestionar la mediación en los órganos específicos de la empresa familiar. La Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, son los órganos de participación familiar, estos deberán ser guiados por el mediador para que se tornen, en una forma de acercar a la familia al dialogo, la participación y el consenso, para que sean capaces de solucionar problemas concretos.

Mediación en los conflictos sucesorios en la empresa familiar, normalmente la sucesión suele estar ligada a los familiares más cercanos, pero también se debe considerar la cabida de personas externas a la familia de igual modo podrán plantearse circunstancias imprevistas que podrían precipitar la sucesión y generar conflictos.

Y por último la mediación en los supuestos de crisis empresarial es decir la mediación concursal, la figura del mediador concursal fue introducida en España por la Ley 14/2013, de 27 de septiembre de Apoyo a los Emprendedores y su Internalización, de la que he hablado en el punto anterior, y en la cual se conforma, un sistema para la negociación de deudas de los empresarios con sus acreedores, para poder evitar así el lento y costoso procedimiento del concurso de la empresa.

5. 1. 2. La denominada mediación exprés

La llamada Mediación exprés, es una mediación cuya característica principal es la rapidez, es apta para solucionar pequeños conflictos en una sesión. Pongo en valor este tipo de mediación dentro de la mercantil, ya que destaca por su eficacia a la hora de solucionar pequeños conflictos familiares dentro de la empresa. En muchas ocasiones los

⁵⁹BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) "*Arbitraje y mediación...*", *óp.cit*, p. 274.

⁶⁰ Conjunto de reglas que pueden ser estatutarias establecidas por los socios de una empresa, y que versan sobre cómo afrontar los problemas derivados de la actividad empresarial.

conflictos surgen de pequeños roces o malentendidos, que podrán ser resueltos con celeridad y de manera eficiente, mediante la mediación exprés.

Como se citó en Vidal y Llinás (2016)⁶¹, para Tena, no existe una definición concreta sobre mediación exprés, pero podría resumirse en aquella mediación que se limita a una sola sesión, y que tendrá una duración de 30 minutos a una hora y la cual no revista una excesiva complejidad. Este tipo de mediación se suele centrar en temas económicos, por lo que su objetivo es la de resolver un conflicto puntual no la de gestionar el mismo.

Este tipo de mediación, es más rápida que una negociación convencional, pero de igual manera las partes deberán escucharse, tenerse en consideración y mantener una comunicación fluida, el objetivo en definitiva, sigue siendo el de conseguir un acuerdo, como si de una mediación convencional se tratase, pero sin llegar tanto a la gestión del mismo, es por ello que el mediador será el encargado de definir el tipo de conflicto ante el que se encuentra y el nivel de gravedad del mismo y según su criterio valorará si mediante la mediación express se podría conseguir un acuerdo.

Es decir, será acertado a realizar una mediación express cuando el conflicto sea económico y no alcance un nivel alto de gravedad, y dónde se prevea posible alcanzar un acuerdo rápidamente en una única sesión.

- Herramientas prácticas destacadas para la mediación exprés

Son herramientas a destacar dentro de la mediación exprés el caucus y el agente de la realidad según Vidal y Llinás (2018)⁶²

El Caucus, es aquella reunión individual, que se realizada con cada una de las partes del proceso de mediación. Esta sirve para superar los bloqueos, para que las partes puedan hablar sin tapujos del verdadero problema, también es utilizado para aclarar malentendidos que puedan surgir, etc.

⁶¹ VIDAL TEXIDÓ A. Y LLINÁS SALMERÓN R. (2016), *Guía para el mediador profesional*, Valencia, editorial Gedisa, p. 78.

⁶² VIDAL TEXIDÓ A. Y LLINÁS SALMERÓN R. (2016), “*Guía para el mediador...*” *óp.cit*, p. 81

Cuando se realicen sesiones de este tipo, es muy importante indicar a las partes el carácter confidencial de la misma, para que estas tengan la total libertad de expresar lo que piensan y sus emociones reales. Por otro lado, apuntar, que se deberá destinar el mismo tiempo aproximado en cada sesión a cada una de las partes.

Otra herramienta destacable dentro de la mediación exprés es la denominada técnica de El agente de la realidad, mediante ella se pretende hacer ver a cada una de las partes de la problemática de su caso desde todos los puntos de vista o enfoques posible. El mediador debe convertirse en un agente de la realidad que ayude a las partes a que se cuestionen las asunciones con las que han entrado en la sala de mediación. (Vidal y Llinás 2018)⁶³.

Como se ha visto en capítulos anteriores del presente trabajo son muchos y muy variados los conflictos que pueden producirse en el seno de las organizaciones familiares. La mayor parte de las veces estos conflictos traen consigo resultados que no son positivos, ni para el negocio ni para la familia, ya que pueden desembocar en una bajada de la productividad, un bloqueo de los órganos de gobierno, un mayor incremento de la tensión entre los miembros de la organización e incluso en los casos más graves terminara por dañar o romper definitivamente los vínculos familiares. En definitiva, un clima laboral de baja calidad terminara alterando de forma negativa las relaciones con los clientes y proveedores de la empresa, al igual que podría acarrear pérdidas económicas y de negocios considerables, por lo que resulta primordial un abordaje a tiempo de los conflictos, con el fin de consolidar el futuro de la empresa preservándola de las futuras amenazas que los conflictos internos puedan causar.

Aplicar el proceso de la mediación, tanto para prevenir como para gestionar los conflictos que puedan resultar de la interrelación de familia, empresa y propiedad, resultara de vital importancia para una gestión optima. Según los autores Alonso y Naranjo (2012)⁶⁴, la mediación preventiva, consistiría en la elaboración de un proceso de mediación (antes de que el conflicto llegue a manifestarse) este constaría de un acuerdo entre todos los miembros de la familia en el cual se recogería las reglas que esa familia

⁶³ VIDAL TEXIDÓ A. Y LLINÁS SALMERÓN R. (2016), “Guía para el mediador...” *óp.cit*, p. 81

⁶⁴ ALONSO, C. Y NARANJO, M.J. (2012). “Mediación en empresas familiares”, *Revista de Mediación*, Año 5, Nº10, 2º, p. 39 [En línea] <https://www.ammediadores.es/nueva/wp-content/uploads/2014/12/10.5-Mediaci%C3%B3n-en-empresas-familiares.pdf>

se haría cumplir a sí misma, y que servirían para regular la vida de la empresa y de la familia. Este es el denominado protocolo familiar y del que hablare más detenidamente en los capítulos siguientes.

5. 2. Modelos de mediación enfocados a empresas familiares

La mediación sirve para minorizar el impacto que las relaciones disfuncionales crean en las organizaciones familiares. Los autores Martínez y José, 2015 (como se recoge en Herrera, 2018)⁶⁵, sostienen que los conflictos son positivos para la organización y para los miembros implicados, porque la mediación crea un espacio en el cual se intercambiaran ideas y pensamientos cuyo fin es llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes.

Durante los años 80, se propuso el modelo de Carnevale (1986) como se recoge en Herrera (2018)⁶⁶, este se centra en cuatro estrategias pero que se basan en dos factores principales: Por un lado, se fija en la importancia que las partes otorgan a hecho de que estas consigan sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo y por otro lado en la percepción que se tengan de un campo común entre ellas lo que facilitaría una solución aceptable para ambas.

Las cuatro estrategias son las siguientes:

1. Compensación, el mediador deberá utilizarla si es de gran valor que las partes alcancen un acuerdo, pero no tienen muchos puntos en común.

2. inacción, será utilizada cuando las partes no necesiten de ayuda externa ya que entre ellas coincidirán en las solicitudes y concesiones, aumentando las posibilidades de que entre ellas alcancen el acuerdo sin necesidad de apoyo.

3. integración, cuando exista un gran campo en común entre las partes y estas dan mucho valor a los propósitos que estas quieren llevar a cabo.

4. Presión, se llevará a cabo por el mediador cuando las partes no dan tanta importancia a sus pretensiones y tampoco tienen un campo común amplio entre ellas.

⁶⁵ HERRERA BERNAL, L.L., (2018), “*Mediación como alternativa...*”, *óp.cit*, p. 10.

⁶⁶ HERRERA BERNAL, L.L., (2018), “*Mediación como alternativa...*”, *óp.cit*, p. 10.

El marco de encuadre de estas cuatro estrategias esta especialmente indicado para la mediación empresarial entre familiares ya que lo que se pretende es fortalecer los vínculos afectivos de los integrantes, lo que estará directamente relacionado con un impacto generacional positivo en la empresa.

De igual modo, existen varios modelos de mediación y son los siguientes:

- El modelo tradicional-lineal, este fue elaborado en la universidad de Harvard en la década de 1970, sus principales autores son Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton. Este método se caracteriza por tener en consideración cuatro puntos clave: las personas, los intereses, las opciones y los criterios. Este proceso de mediación es considerado como estructurado, pero permite variaciones para adaptarse a cada caso, se evitan los interrogatorios cerrados y las sesiones de mediación consisten en preguntas abiertas, mediante las cuales las partes pueden airear el conflicto, para que se puedan enfrentar y evitar estancarse siempre en los problemas del pasado, y encaminar sus pensamientos hacia el futuro y poder así restaurar su equilibrio, deshabilitando sus emociones negativas. El mediador será el encargado de facilitar un ambiente de comunicación para que las partes interaccionen entre ellas, disminuyendo así las tensiones existentes y se pueda lograr un acuerdo. Este modelo trata de buscar una solución practica lo antes posible. Según precisan los autores Fisher y Ury (como se recoge en Herrera 2018)⁶⁷, el modelo transformativo consta de dos partes, en la primera se realizará una reunión donde se invitará a las dos partes en conflicto, de igual modo el mediador deberá informar la opción de realizar entrevistas individuales con cada una de las partes si es que fuera necesario tratar algún tema que no se quiera tratar delante de la otra parte. En la segunda entrevista que se llevara a cabo el mediador será el encargado de exponer el tema que causa controversia entre las partes implicadas para que estas discutan sobre el asunto. En una tercera o en una cuarta reunión se podría alcanzar un acuerdo.

Este modelo se emplea en las empresas familiares sobre todo en conflictos entre socios que tengan un vínculo de ascendencia o descendencia generacional (padres o hijos). La comunicación es muy importante en este modelo ya que se usa ésta

⁶⁷ HERRERA BERNAL, L.L., (2018), “*Mediación como alternativa...*”, *óp.cit*, p. 12.

en su máxima totalidad y esto puede generar respuestas positivas a los conflictos que se generan dentro de las empresas familiares. (Herrera, 2018)⁶⁸

- El Modelo Transformativo, el término transformación hace referencia en este modelo a la transformación destructiva de las partes en conflicto, es decir se produce un conflicto productivo, ya que se altera la interacción de las partes en conflicto para que esta sea de calidad, cambiando sus estados de debilidad y ensimismamiento por el conflicto a estados de fortaleza y apertura. Resumiendo, durante el desarrollo de la mediación, una tercera parte ayudara a las partes inmersas en el conflicto a convertir sus interacciones de negativas y destructivas a positivas y constructivas, mediante la indagación de las posibilidades referentes a la resolución de su enfrentamiento.

El papel del mediador en este modelo es imprescindible ya que tendrá que ayudar a que las partes hagan cambios positivos sobre su interrelación, mediante la comunicación, la empatía y tomando dimensión y perspectiva sobre el conflicto que les preocupa.

Por lo que los objetivos del mediador en dicho modelo son los siguientes:

- A) Fomentar los cambios de revalorización, es decir se deberá apoyar la deliberación y que las partes tomen decisiones.
- B) Fomentar el cambio para el reconocimiento, se debe apoyar y animar el esfuerzo que se esté realizando, pero no se debe forzar ese esfuerzo, tiene que nacer de las partes.

Como se puede observar en este modelo es en el que el mediador realiza una función más importante. Con este modelo se es capaz de construir lo negativo en lo positivo tanto en el ámbito laboral como en el personal. Las empresas familiares que implementen este modelo contarán con un método de comunicación entre los miembros de manera pacífica, lo que desembocara en una mejor relación entre empresa y familia, evitando los costosos procedimientos judiciales.

- El Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, surgió en los años noventa en Estado Unidos, y se basa en el aspecto del tipo de narración o comunicación que tienen

⁶⁸ HERRERA BERNAL, L.L., (2018), “*Mediación como alternativa...*”, *óp.cit*, p. 12.

los participantes entre sí, incluyéndose aquí los elementos verbales, así como el lenguaje no verbal. El fin u objetivo de dicho modelo es llegar a un acuerdo, mediante el uso de la interacción entre las partes y de la comunicación. Normalmente este modelo comienza con entrevistas individuales con las partes para que estas reflexionen y analicen su relación para únicamente llegar a las reuniones conjuntas cuando existe una posibilidad real de poder llegar al acuerdo.

- El Modelo Insight, es un modelo prácticamente nuevo que surge en 2008, con la publicación de Kenneth Melchin y Cheryl Picard titulada *Transforming Conflict Through Insight*, (Transformando el conflicto a través de la percepción), este modelo está diseñado a través de los modelos Tradicional-Lineal de Harard y Transformativo, basándose en que cualquier mediador sin tener en cuenta su escuela, consiga provocar cambios cognitivos en el pensamiento de las partes. El mediador será el encargado de que las partes realicen una introspección y reflexionen sobre el conflicto. Las partes serán animadas a reflexionar sobre sus propios sentimientos, temores y valores para poder conocer el verdadero motivo causante del conflicto.

Sería bastante interesante este tipo de mediación en las empresas familiares, porque serán las partes involucradas en el proceso las encargadas de elegir las técnicas que quieran usar para resolver la controversia. El modelo es bastante recomendable para la solución de conflictos entre socios de empresas familiares, ya que será muy positivo que todas las partes realicen introspectiva de su participación en el conflicto, animando a la reflexión, para poder analizar en profundidad el conflicto y examinar las diferentes posibilidades que se han creado antes, durante y después del conflicto, para advertir de situaciones futuras parecidas.

- *Criterios a tener en cuenta para una empresarial eficaz*

Para indicar si un a mediación empresarial fue eficaz o no, no nos podemos fiar únicamente en el resultado positivo de haber concluido el proceso con un acuerdo, sino que hay que ir más allá e indagar sobre todos los aspectos o factores que nos ayudaron a conseguir dicho acuerdo o no. Es decir, cada factor aporta un valor al resultado final que puede terminar o no en acuerdo. Los autores Serrano et al, (2006) como se cita en Herrera

(2015), detallan que existen nueve criterios capaces de mediar la eficacia de una mediación, estos se encuentran detallados en la figura 2.1.

Figura: 5.9

Criterios para valorar la eficacia de una mediación según los autores Serrano et al, (2006) como recoge el autor, Herrera (2015)



Fuente: Elaboración propia

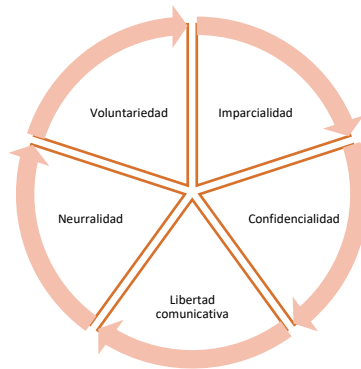
Como ya he comentado en capítulos anteriores, la empresa familiar se caracteriza por la interacción de tres elementos claves familia, propiedad y empresa por lo que será de gran utilidad el estudio de las relaciones familiares y de los roles que los miembros desempeñan, para poder conseguir una mediación exitosa, es decir, que se logren concretar acuerdos e inclusive la transformación del conflicto mejorando las relaciones familiares (Herrera, 2018)⁶⁹. De igual modo, se deberá estudiar, el contexto, el momento en el que se produce el hecho, el tipo de relación familiar, la historia familiar, así como de todos los elementos que imposibilitan la solución de la controversia.

⁶⁹ HERRERA BERNAL, L.L., (2018), “Mediación como alternativa...”, *óp.cit*, p. 17.

Será el mediador, por tanto, el encargado de ayudar a las partes a comunicarse debidamente y sean capaces de negociar acuerdos defendiendo sus propios intereses, ya que estos son los dueños de y responsables de la situación. Para que una mediación sea efectiva debe basarse en los cinco principios que se citan a continuación en la figura 2.2.

Figura: 5.10

Principios básicos sobre los que debe fundamentarse la mediación según Ayala y Manzano (2005)⁷⁰



Fuente: Elaboración propia

5.3. El arbitraje en la empresa.

El arbitraje es un método hetero compositivo de resolución de conflictos y que se encuentra dentro de los ADR⁷¹. Las partes se someterán a un convenio arbitral para solucionar sus controversias, será un tercero, en este caso un árbitro, quien dicte un laudo de obligado cumplimiento para las partes que se sometan a dicho proceso. Este método únicamente excluirá el procedimiento judicial, si todas las partes tienen la voluntad de acudir al arbitraje.

La regulación estatal del arbitraje se produjo el 22 de diciembre de 1953, y por la que se regulaban los arbitrajes de Derecho Privado. Mas tarde sería derogada por la Ley 36/1988, de 5 de diciembre de arbitraje en la cual se reclamaba el arbitraje institucional. Años más tarde el legislador español, promulgó la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de arbitraje, cionándose a la recomendación que realizó la Asamblea General de la ONU. En esta nueva regulación del arbitraje en nuestro país, se incluye el arbitraje comercial internacional, lo

⁷⁰ AYALA, J.C., MANZANO, G. (2005), "Solución de conflictos...", *óp.cit*, p.139.

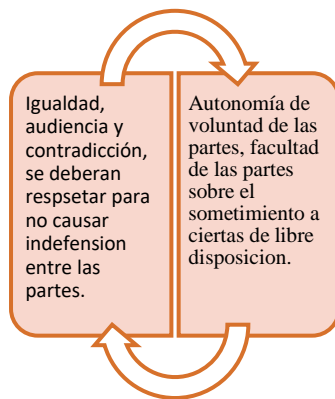
⁷¹ Alternative dispute Resolution.

que supone una gran novedad en nuestro ordenamiento jurídico. De igual modo, mediante esta nueva Ley se establecía la posibilidad de incluir dentro de los estatutos sociales de una empresa una cláusula de sometimiento a arbitraje para los conflictos societarios. Esta nueva regulación constituyó un avance en materia de regulación de los conflictos societarios y también para la impugnación de determinados acuerdos sociales.

Esta Ley de arbitraje, ha sido reformada en varias ocasiones, su última modificación fue La Ley Orgánica 5/2011, de 20 de mayo, complementaria a la Ley 11/2011, de 20 de mayo, de reforma de la Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de arbitraje y de regulación del arbitraje institucional en la Administración General del Estado para la modificación de la Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial.

Figura: 5.11

Principios rectores del arbitraje según Barrón (2021)⁷²



Fuente: Elaboración propia

Los principios anteriormente citados deberán ser protegidos tanto por las instituciones arbitrales, así como por los árbitros. De igual modo resulta importante destacar los principios de confidencialidad y flexibilidad ya que cada procedimiento es diferente y serán la base para la adaptabilidad a las peculiaridades específicas de cada caso.

⁷² BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) “Arbitraje y mediación...”, *óp.cit*, p. 205.

5. 3.1. Beneficios del arbitraje en las organizaciones familiares

Existen numerosas ventajas a la hora de solucionar las controversias de la empresa familiar, frente al procedimiento judicial, según Barrón (2021)⁷³, son las siguientes.

- ✓ Privacidad del conflicto, ya que la resolución de este se desarrolla en un ambiente de privacidad, la celebración de la vista en el proceso judicial es abierta. Evitando así la trascendencia a terceros sobre los problemas internos de la organización, que pudieran afectar negativamente a los intereses de la empresa. (Reputación).
- ✓ Celeridad, el laudo de contestación tiene un plazo máximo para ser realizado de 6 meses⁷⁴, aunque este plazo podrá ser prorrogado por dos meses a solicitud de los árbitros.
- ✓ Disponibilidad de las partes y voluntariedad, las partes podrán someter las materias que sean disponibles conforme a Derecho. Sera un tercero llamado árbitro quien emitirá un laudo de obligado cumplimiento. Los árbitros podrán ser elegidos por las partes.
- ✓ Conocimiento especializado sobre la materia, al ser las partes quienes elijan al árbitro o árbitros, seleccionaran a los profesionales especializados en la materia en cuestión.
- ✓ Flexibilidad, aunque existen unos trámites y procedimientos es sin duda, muchos más flexibles que el proceso judicial. Las partes adaptaran el procedimiento de arbitraje específicamente al conflicto que las atañe en ese momento.
- ✓ Coste económico, aunque el coste económico depende de las tarifas fijadas por los árbitros, sí que pudiera ser que se incrementasen en la medida en la que se instasen al procedimiento a técnicos especialistas de alguna materia.
- ✓ Garantía procedimental, se ha de garantizar a las partes que estas concurren en equilibrio e igualdad ante el procedimiento, ya que el laudo será emitido por un árbitro imparcial.
- ✓ Única Instancia, el laudo arbitral será firme desde el momento en el que se dicte.
- ✓ Seguridad, al solo tener una única instancia las partes tienen la seguridad de que la decisión del laudo será vinculante para ambas.

⁷³ BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) “Arbitraje y mediación...”, *óp.cit.*, p. 207.

⁷⁴ Ley 60/2003, de 23 de diciembre, de arbitraje (BOE, núm. 309, de 26 de diciembre de 2003, ART. 37).

- ✓ Ejecución Internacional, el Convenio de Nueva York sobre reconocimiento y ejecución de sentencias arbitrales extranjeras de 10 de junio de 1958, al cual se encuentra suscrito España, garantizar que se cumplan los laudos, en aquellos países firmantes del Convenio.

5. 3.2. Incorporación de la Cláusula del arbitraje en los estatutos sociales

Es interesante la aplicación que el arbitraje tiene en las organizaciones familiares, ya que su incorporación aporta un medio de gestión y resolución de conflictos eficaz. La peculiaridad de este modo de resolución de conflictos radica en la voluntad de las partes de realizar un convenio arbitral en el que acuerdan acudir al proceso arbitral si surge un conflicto y así mismo a respetar y someterse a la decisión del tercero, llamado arbitro. Son los socios de las empresas los que cuentan con la voluntad de someter sus conflictos al proceso arbitral, dicha voluntad se traslada a los estatutos, mediante una cláusula arbitral. En el convenio arbitral adoptado por los socios en los estatutos, al igual que si se tratase de cualquier otra clausula, se deberá expresar la voluntad inequívoca de someterse a arbitraje (Barrón,)⁷⁵.

Sera por lo tanto la cláusula arbitral estatutaria la forma más eficaz, para someter a arbitraje a los socios. Este tipo de arbitraje se encuentra regulado en nuestro ordenamiento jurídico en el art. 11 de la Ley de arbitraje, anteriormente mencionada en el que indica que las sociedades que lo deseen podrán resolver sus controversias y de igual modo podrá servir para impugnar acuerdos sociales. Existe por lo tanto una estrecha relación entre los pactos estatutarios de la sociedad y el protocolo familiar, los acuerdos que sean recogidos en el protocolo familiar sobre el arbitraje se podrán trasladar a los estatutos para garantizar su cumplimiento. Advertir, de igual modo que todo pacto recogido en el Protocolo Familiar y que no estén incluidos en los estatutos sociales no podrán imponerse a terceros que formen parte de la sociedad, pero no de la empresa.

Resumiendo, será dentro de los protocolos familiares donde se establecerán las fórmulas de resolución extrajudicial de conflictos para la solución de las posibles desavenencias que puedan presentarse, mediante la mediación o el arbitraje, quedando así concretados y delimitados.

⁷⁵ BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) “Arbitraje y mediación...”, *óp.cit*, p. 224.

6. LOS PROTOCOLOS FAMILIARES COMO MECANISMO PREVENTIVO

6.1. El Protocolo familiar como mecanismo preventivo

El término de protocolo familiar fue acuñado por Ward y Gallo en 1991 tal y como se recoge en Vanoni y Pérez (2015)⁷⁶ y tiene sus raíces en la corriente de estudios sobre la planificación estratégica de las empresas familiares. Esta corriente se desarrolló a principios de la década de 1980, cuando las familias empresarias advierten el hecho de que las relaciones entre familia y empresa deben de ser reguladas a través de normas que guíen su buen funcionamiento. Será por lo tanto un documento firmado por los familiares socios de la empresa familiar, con el fin de regular su gestión, su organización y sus relaciones tanto económicas como profesionales, entre la familia, la propiedad y la empresa, Ward, et al, (1991) tal y como se citó en Vanoni y Pérez (2015)⁷⁷.

El protocolo familiar es también un punto de llegada en la medida que supone la culminación de un proceso en el que los miembros de la familia empresaria se han tenido que involucrar, tanto en su condición de individuos como en su condición de miembros de un colectivo (Martínez, 2010).⁷⁸ Es característica del protocolo, por tanto, reflejar con claridad los valores esenciales por lo que se establecen las relaciones entre el sistema familiar y el empresarial.

Puesto que el protocolo familiar es un documento de redacción voluntaria por parte de la empresa y debe adaptarse a las características particulares de cada organización, no

⁷⁶ VANONI MARTÍNEZ, G. Y PÉREZ, M. J. (2015), "Protocolo: Un instrumento para mediar en empresas familiares", *Revista de la facultad de Ciencias económicas, administrativas y contables de la Universidad Simón- Bolívar de Barranquilla*, Vol. 7, N°2, p. 83. [En línea] <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438/426>

⁷⁷ VANONI MARTÍNEZ, G. Y PÉREZ, M. J. (2015), "*Protocolo: Un instrumento para mediar...*", *óp.cit*, p. 4.

⁷⁸ MARTÍNEZ MORENO, A. (2010), "El protocolo familiar en la familia empresaria", Bouché, H. e Hidalgo, F., *Mediación familiar, tomo III*, Madrid, Editorial Dykinson, p. 17. [En línea] <http://aduma.cat/aduma/sites/default/files/pdf/docs/Protocolo%20Familiar%20en%20la%20Empresa.pdf>

podemos hablar de un formato de contenido único válido para cualquier tipo de organización. (Barroso y Barriuso , 2014)⁷⁹.

-Contenido del protocolo familiar

Es por ello que depende de la empresa que elabore el protocolo familiar podremos encontrar unos contenidos u otros, pero existen puntos en común, considerados como básicos de un protocolo familiar, y según Barriuso y Barroso (2014)⁸⁰ son los siguientes:

- Ámbito del protocolo, los bienes, la empresa y los miembros de la familia afectadas al mismo.
- Misión y valores de la familia.
- Implantación, estructura, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa familiar.
- Criterios a seguir para evitar la confusión del patrimonio empresarial con el familiar.
- Reglas y principios a seguir en la contratación, evaluación y remuneración de los familiares trabajadores. Distribución del capital, acciones, participaciones etc.
- Política de dividendos de la empresa.
- Papel y contribución de la familia a la comunidad social.
- Definición del código ético y de comportamiento a seguir.
- Promoción de actividades extra empresariales.
- Normas de revisión del Protocolo para evitar que pierda vigencia.
- Sistema de resolución de conflictos (arbitraje), y penalización en caso de incumplimiento.

Este contenido básico, se completa con un capítulo de introducción, do de se recogerán los motivos que han llevado a la elaboración del mismo, así como una exposición de los logros sucedidos en la empresa familiar, y otro capítulo de adhesión en el cual se recoge

⁷⁹ BARROSO MARTÍNEZ, A. Y BARRIUSO IGLESIAS C. (2014), “Las empresas familiares”, *La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014: Las empresas familiares*, p. 86. [En línea] https://www.unex.es/conoce-lauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

⁸⁰ BARROSO MARTÍNEZ, A. Y BARRIUSO IGLESIAS C. (2014), “Las empresas familiares”, *óp.cit*, p. 86.

el listado de personas que han participado en su elaboración y que lo aceptan mediante su firma.

El Protocolo Familiar se dividirá en dos, tenemos en primer lugar una exposición de motivos en el cual se explicará la motivación de la redacción del mismo, los objetivos y las características que vayan a tener las normas, para más tarde desarrollar el conjunto de normas que regular a una determinada empresa y familia en concreto.

6. 1. 1. Objetivos del protocolo familiar

El objetivo fundamental del Protocolo Familiar es disponer de un instrumento de referencia consensuado por los miembros de la familia empresaria (Martínez, 2010)⁸¹.

El protocolo familiar también ha de garantizar la continuidad de la empresa familiar, es por tanto que su primer objetivo es la protección del vínculo entre empresa y familia. De igual modo, ha de identificar la instrumentalidad de la empresa para la familia, debe ser el encargado de dar a conocer las expectativas de los miembros de la empresa a cerca de la misma.

Otro objetivo básico, es identificar y definir claramente los límites entre el sistema familiar y el sistema empresarial, evitando así interacciones disfuncionales o negativas entre los mismos. Es importante, que se establezcan las condiciones de acceso a la propiedad para los miembros de la familia, como para el resto de las personas que trabajen en la empresa, pero sean ajenos a la familia.

Otros de sus objetivos es anticipar y abordar las soluciones ante las crisis familiares que se pueden producir ante sucesos, como fallecimientos, jubilaciones, nuevas incorporaciones, etc. También se debe anticipar a las situaciones de cambio y de nuevas adaptaciones de la empresa al mercado, estos cambios requerirán de la participación activa de la familia, algunos de esos cambios pueden ser organizativos, tecnológicos, nuevas inversiones, modificación del objeto social, modificación de la actividad, variaciones en la estructura de poder, etc.

⁸¹ MARTÍNEZ MORENO, A. (2010), "*El protocolo familiar en la familia...*", *òp.cit*, p. 19.

Es un objetivo claro del protocolo familiar, regular las diferentes formas en las cuales los miembros de la familia se relacionan o tienen acceso a los recursos y oportunidades que genere la empresa, como por ejemplo reparto de los dividendos.

Tendrá como objetivo el identificar los criterios por los que se regirá la relación de la familia con personas o entidades ajenas a la familia pero que estén vinculadas a esta, de diferentes formas, como por ejemplo tengan participación de la propiedad, etc.

Identificar los instrumentos legales que la familia disponga con el fin de ejecutar en la práctica los criterios y acuerdos señalados en el propio protocolo (estatutos sociales, capitulaciones matrimoniales, entre otros. Deberá establecer y regular el funcionamiento de las instituciones destinadas al gobierno de la familia empresaria, siendo estas normalmente la Asamblea familiar y el Consejo de Familia.

Y por supuesto, tendrá como objetivo establecer y regular el funcionamiento de aquellas instituciones destinadas al gobierno de la empresa, como la Junta General y el Consejo de Administración.

6. 1. 2. Particularidades del contenido del protocolo familiar

Es interesante la existencia de tres bloques de contenidos básicos en los protocolos familiares, en primer lugar, encontramos aquellos que se refieren a declaraciones de valores, normas éticas generales, principios y referencias de conductas de los miembros de la familia, entre otros. Se incluye dentro de este primer punto la definición del tipo de familia empresaria a la que se quiere llegar, también se puede añadir el modelo de empresa que se quiere proyectar en un futuro, etc. Estos contenidos constituyen el marco de referencia ideológico de que se dota la familia para generar coherencia en los criterios de actuación más operativos (Martínez, 2010)⁸².

El segundo bloque se refiere a los contenidos que recogen pactos concretos, es decir aquellos que implican derechos y obligaciones para las partes. pudiendo ser estas

⁸² MARTÍNEZ MORENO, A. (2010), *“El protocolo familiar en la familia...”*, òp.cit, p. 20.

obligaciones tanto legales como morales, y que sean sometidas a posibles sanciones sociales. De igual modo las podemos agrupar en tres grupos básicos de acuerdos:

Acuerdos internos reservados, aquellos acuerdos que son establecidos por razones puramente familiares, es decir pueden ser secretos, y pueden regular aquellos temas que hagan referencia al poder en el contexto interno de la familia. Por ejemplo, la prohibición de incorporar a la propiedad de la empresa a los familiares políticos, protegiéndose así de los posibles divorcios o separaciones matrimoniales.

Acuerdos estatutarios, aquellos pactos que forman parte del estatuto de la empresa, por lo que deberán ser inscritos en el Registro (pactos públicos). Algunos ejemplos de acuerdos de este tipo son limitar la venta de participaciones a personas ajenas a la familia, los criterios en el reparto de beneficios, el régimen de las sanciones, entre otros.

Acuerdos para sociales, estos pactos no serán recogidos en el estatuto de la empresa, y podrán ser públicos en la medida en la que no recogen ningún tipo de contenido privado de la familia, que tenga que ser protegido. (capitulaciones matrimoniales, testamentos, etc.). Dichos pactos también podrán regularse en el Protocolo Familiar de la empresa, en el cual se podrá establecer el sometimiento a arbitraje para la resolución de conflictos. Este tipo de acuerdo obligara y su naturaleza será contractual a aquellos socios que los hayan firmado, y extendiéndose su eficacia a la sociedad o a los socios que los hayan aceptado expresamente.

En tercer y último lugar, se desarrollarán los contenidos de la estructura y el funcionamiento de las instituciones para el gobierno de la familia y la empresa. Se definirán las normas generales de transmisión de la información de la empresa familiar, así como el acceso a los datos y los mecanismos con los que se podrá dotar la familia, para llevar a cabo el buen gobierno de la empresa. De igual modo, se fijará la periodicidad con la que se celebrarán las reuniones de Asamblea de la Familia, se definirán su dinámica, así como todas las funciones que deberá desarrollar.

6. 2. Contenido típico del protocolo familiar

El protocolo, en sentido amplio, como un proceso de consenso entre los componentes de la empresa familiar para llegar al acuerdo de determinadas materias (García, 2017).⁸³ A pesar de que es una práctica cada vez más popularizada en nuestro país, no llega a ser una herramienta conocida a fondo. Es un documento complejo y que se ha de tratar y desarrollar con la importancia para que los compromisos firmados sean capaces de cumplirse. Este tipo de compromisos pueden ser de diferentes tipos ya sean organizativos, pactos sucesorios, acuerdos económicos, etc. Aunque cada Protocolo es diferente y deberá adaptarse a las particularidades de cada empresa, la autora Barrón (2021)⁸⁴, recoge una serie de puntos que deberán desarrollarse en el texto, siendo estos los siguientes:

Preámbulo, deberá existir un apartado introductorio, en el cual se identificarán a las partes que intervendrán durante el proceso, así como a los firmantes, el cargo que ostentan y su relación con el fundador de la empresa.

En cuanto al ámbito de aplicación del Protocolo Familiar, será posible que se adhieran terceras personas ajenas a la familia, las cuales tengan en su posesión acciones o participaciones de la empresa, aunque lo usual es que se requiera la autorización previa del Consejo de Familia. De igual modo, el Protocolo Familiar deberá tener un ámbito temporal, esto es su fecha de entrada en vigor, así como su duración y las condiciones de su extinción.

La estructura y el funcionamiento de la empresa familiar, deberá ser tratado dentro del Protocolo Familiar. Se deberá, por lo tanto, estudiar qué forma societaria es la más conveniente, y se decretara la estructura, la organización y los pactos relativos al buen gobierno de la empresa.

Se regularán por tanto dentro del Protocolo Familiar los Órganos societarios, así como los que la empresa desee implementar que pueden ser la Asamblea Familiar, el Consejo de Familia o los diferentes comités que puede crear la familia empresaria para el mejor desarrollo de funciones. Esta constitución es voluntaria, y si existieran se deberá establecer las normas de funcionamiento por las que se van a regir y que se articularan con los Órganos Societarios. Se regularán también la remuneración de los integrantes en dichos

⁸³ GARCÍA COMPANYYS, A., (2017), “*El protocolo familiar...*”, *óp.cit*, p.8.

⁸⁴ BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) “*Arbitraje y mediación...*”, *óp.cit*, p. 19.

órganos, sus funciones y la política que se deberá llevar para aprobar acuerdos. Se debe alcanzar un gran acuerdo sobre los límites dentro de los cuáles debe moverse la estrategia del negocio. Este pacto debe ser respetado por la dirección y el consejo de administración al tomar las decisiones empresariales de mayor impacto. (Rodríguez, 2018).⁸⁵

El régimen del trabajo en la empresa es un punto muy importante y que deberá verse reflejado dentro del Protocolo Familiar. La mayoría de las empresas familiares son capaces de mejorar su funcionamiento si disponen de instrumentos que les puedan abrir nuevas posibilidades (Lucero, 2016)⁸⁶. Es importante fijar los requisitos que serán necesarios para que los miembros de la familia que estén interesados se incorporen a la empresa, con el objetivo de evitar tratos de favor y preferencias, en las dos esferas (empresa y familia). Muchos de los conflictos dentro de la empresa familiar, vienen generados por un trato preferencial a la hora de realizar nuevas incorporaciones, la mejor opción es establecer una serie de formalidades objetivas, con el fin de evitar enfrentamientos en este sentido.

Según la autora María Carmen Barrón (2021)⁸⁷, los criterios de acceso que se deberían regular dentro del Protocolo Familiar serían los siguientes:

- ✓ Los criterios de formación, que se requieran para cada puesto dentro de la organización.
- ✓ La experiencia previa si es que se necesitase para el cargo.
- ✓ Los criterios de selección, es decir se definirán la manera de regular y establecer las normas que aplicables para la entrada de nuevos familiares a la empresa (formación, experiencia, habilidades y cualidades para cada puesto, etc.). También se establecerán los criterios de promoción y ascenso.
- ✓ política retributiva, las cuestiones retributivas son en su mayoría las que más conflictos acarean o generan, mediante el establecimiento de unas variables o referencias o aplicando criterios de eficiencia, podremos lograr reducir al mínimo este tipo de controversias.

⁸⁵ RODRIGUEZ DÍAZ, R., (2012, “*El protocolo familiar...*”, *óp.cit*, p. 52.

⁸⁶ LUCERO BRINGAS, M. A., (2018), “*Protocolos en empresas de familia*”, *óp.cit*, p.50.

⁸⁷ BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) “*Arbitraje y mediación...*”, *óp.cit*, p. 125.

- ✓ Los criterios de promoción establecerán que méritos tienen que ser capaces de alcanzar los miembros familiares para poder ascender a puestos superiores. Instaurando criterios de igualdad y homogeneidad.

Todas las cuestiones anteriormente comentadas tienen como finalidad delimitar todas las esferas de propiedad y capacidad, para que solo los miembros válidos de la empresa familiar sean los que puedan acceder a los puestos de trabajo que se necesiten. Las empresas familiares tienden a instaurar una férrea cultura corporativa basada en el compromiso como activo valioso (Lasheras, 2014)⁸⁸.

La salida de la empresa de los familiares deberá establecer la planificación de sucesión y de la edad de jubilación en aquellos puestos directivos de mayor rango. También podría planearse la transmisión de la propiedad por actos *inter vivos*⁸⁹. Este tipo de transmisión podrá realizarse a través de la compraventa, donación o pactos sucesorios (si es que se permite). También se deberá reflejar el documento como se costearán los gastos que impliquen las transmisiones de la empresa familiar.

Es normal que la voluntad de la familia empresaria sea la de mantener la propiedad en manos de los familiares que conforman la organización, regulando el derecho preferente de la familia para la adquisición de participaciones o acciones. Para poder mantenerla se deberán de aprobar pactos, para restringir la transmisión de las acciones o participaciones, que deberán de estar incorporados a los estatutos sociales para que mantengan su eficacia. Uno de los errores más comunes en este tipo de organizaciones es confundir la propiedad con la capacidad (Lucero, 2016)⁹⁰. La propiedad puede heredarse mientras que la capacidad de gobernar y dirigir no.

Cláusulas de orden, en este punto la familia empresaria podrá añadir cualquier tipo de cláusula, desde penales a cláusulas de actualización y revisión o los mecanismos de resolución de conflictos extrajudiciales a disposición de la empresa, entre otros.

Cláusula penal, esta cláusula resulta definida por la jurisprudencia como una promesa accesoria de la obligación principal, destacando su doble función, reparadora y punitiva (Barrón, 2021)⁹¹. Este tipo de cláusulas tienen como principal objetivo disuadir y prevenir

⁸⁸ LASHERAS MAYORAL, N.S., (2014), "*Mediación en la empresa familiar...*", *óp.cit*, p.66.

⁸⁹ Definido como, los actos jurídicos realizados entre personas vivas.

⁹⁰ LUCERO BRINGAS, M. A., (2018), "*Protocolos en empresas de familia*", *óp.cit*, p.58.

⁹¹ BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) "*Arbitraje y mediación...*", *óp.cit*, p. 129.

incumplimientos, ya que no se podrá librar de la sanción realizando un pago. Dentro del Protocolo Familiar, habrá de ser definido de tal modo que cuando no haya surtido el efecto disuasorio deseado, tenga un efecto punitivo, para evitar así recaídas o que otros miembros comentan la misma falta.

Mecanismos de revisión y de actualización, esta cláusula permitirá una acomodación del Protocolo Familiar de acuerdo a la evolución que tenga la empresa familiar. El Protocolo Familiar debe ser un documento vivo y flexible (Barrón, 2020).⁹²

Mecanismo de resolución de controversias entre la empresa y la familia, dentro de esta cláusula las empresas familiares podrán optar a diferentes medios de solución de conflictos, como puede ser el arbitraje o la mediación, entre otros muchos. Será de gran importancia que los Protocolos regulen que pasos seguir en el caso de que surja una controversia, ya que de este modo serán confrontados y no se ignoraran.

Para garantizar la eficacia de esta cláusula, se deberá de transcribir a los estatutos sociales, por lo que la inscripción de los estatutos en el Registro Mercantil será fundamental. De este modo quedara previsto el método a utilizar cuando surjan desavenencias dentro de la organización.

La autora Anna García Companys (2017)⁹³ por su parte añade varios puntos más que deberán regularse dentro del texto como son, el régimen de las capitulaciones matrimoniales de los miembros de la empresa familiar, con el objetivo de asegurar el capital de la empresa familiar, para que este no se disgregue y se pierda fuera de la línea familiar. Hay que tener en cuenta que el régimen ganancial es el régimen predeterminado en la mayoría de los territorios de nuestro país, en algunas comunidades como en Baleares o Comunidad Valenciana, el régimen ganancial es el estipulado.

Los testamentos o Pactos sucesorios, aunque tienen la misma finalidad que las capitulaciones matrimoniales, están regularan las transmisiones mortis-causa⁹⁴. Será importante el hecho de que el miembro fundador o el líder de la organización, decida de manera previa quien será el miembro elegido para encabezar la sucesión, por lo que deberá nombrarla en su testamento y que además le ceda una participación que pueda asegurar que el sucesor obtenga el control de la empresa familiar. Los pactos sucesorios

⁹² BARRON LÓPEZ, M.C., (2021) “Arbitraje y mediación...”, *óp.cit*, p. 131.

⁹³ GARCÍA COMPANYS, A., (2017), “El protocolo familiar...”, *óp.cit*, p.9.

⁹⁴ La transmisión de una persona fallecida.

por su parte tienen el fin último de pactar entre el fundador o el líder y el sucesor que este eligió, la continuación de la forma jurídica, el sucesor heredara la propiedad de la empresa. Los contratos de trabajo de los familiares también habrán de regularse, sus condiciones y su remuneración.

Las donaciones, entendidas para implementarlas a la sucesión y que la siguiente generación sea la heredera de las acciones o participaciones. Y por último las modificaciones de los órganos de gobierno, así como su composición.

- *Claves de éxito*

Si bien es cierto, que es difícil vaticinar si la evolución de un Protocolo familia va a ser la idónea o no, los autores Corona, Martí y Roca (2005)⁹⁵, señala una serie de puntos, que pueden ser clave, para el desarrollo y puesta en marcha del Protocolo familiar.

Como ya he señalado en anteriores capítulos, los procesos de elaboración del Protocolo son más importantes que el texto en sí. En el caso de no haberse trabajado suficientemente sus contenidos, este se convierte en un documento que contiene una serie de preceptos que se convertirán en puntos de distensión y no de unión de la familia. (Corona, Martí y Roca, 2005).⁹⁶ Igual de importante es elegir el momento adecuado para elaborar el Protocolo. Siendo aconsejable realizarlo en momentos favorables de la empresa y sin conflictos familiares de por medio. El proceso se debe iniciar cuando estén al mando de las organizaciones líderes familiares claros que puedan y sepan guiar la elaboración del texto.

El Protocolo por su parte, es un documento flexible y se ha de revisar de forma periódica, para poder reparar aquellas cuestiones que, aun siendo plasmadas en el texto, no se han obtenido los resultados adecuados, y también para mejorar los procesos que estén si están dando resultados óptimos. Es importante amoldar el Protocolo a las situaciones nuevas que puedan llegar a surgir tanto en la empresa como en la familia. Es recomendable plantearse revisiones casi integrales del Protocolo coincidiendo con periodos de transición generacional (Corona, Martí y Roca, 2005).⁹⁷

⁹⁵ CORONA, J., MARTÍ, N., ROCA, M., (2005), "*Protocolo familiar*", óp.cit, p. 484.

⁹⁶ CORONA, J., MARTÍ, N., ROCA, M., (2005), "*Protocolo familiar*", óp.cit, p. 484.

⁹⁷ CORONA, J., MARTÍ, N., ROCA, M., (2005), "*Protocolo familiar*", óp.cit, p. 484.

El Protocolo deberá ser aceptado de forma voluntaria por las partes, se habrá de descartar la idea de su imposición, para evitar conflictos futuros. En las votaciones para la redacción del texto el principio que debería seguirse es el de la unanimidad.

Muchos de los puntos desarrollados del Protocolo Familiar estarán estrechamente relacionados con los Estatutos Sociales, por lo que sería interesante incluir dichos puntos en los estatutos.

Todo ello para ensalzar el verdadero motivo por el que se desarrolló un Protocolo Familiar, y es para garantizar la continuidad de empresa y familia, e instaurar un equilibrio entre ambas, donde el proceso por la consolidación de acuerdos favorables para las dos sean los objetivos y el fin último.

7. CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LOS PROTOCOLOS FAMILIARES

7. 1. Procedimiento y fases de elaboración del protocolo familiar

Como ya he tratado con anterioridad, todas y cada una de las empresas son diferentes y por tanto los Protocolos Familiares también deberán serlo, se deberán diseñar de forma específica para adaptarse a las particularidades de cada empresa familiar, evitando la generalización y la estandarización de los modelos. cuestiones como, los instrumentos y procedimientos a desarrollar, se deberán adaptar teniendo en cuenta las características de la empresa.

Para la creación de los Protocolos familiares se deberán tener en cuenta por un lado las dimensiones de la empresa, así como las relaciones entre los miembros de esta y sus actitudes, y por el otro lado será importante atender a la tradición familiar, las necesidades de ellos diferentes miembros y su capacidad de trabajar en común, son consideraciones que hay que tener presentes para proceder a la elaboración de un texto efectivo. La fuerza vinculante del protocolo está estrechamente ligada con la fuerza moral y la fuerza legal entre las partes, concepto que desarrollaré en profundidad en el siguiente punto del presente capítulo.

Dada la complejidad que entrama el desarrollo de un Protocolo Familiar, los autores Corona, Martí y Roca (2005)⁹⁸, han fijado una serie de fases orientativas acerca de su creación, estas tres fases son las siguientes:

En esta primera fase se manifiesta la verdadera voluntad de la familia, pudiendo ser la de la creación de un protocolo la compraventa de acciones, relevo en los órganos de gobierno entre otros. Este es el momento de reflexionar sobre lo que se va a demandar es decir de fijar las llamadas reglas del juego.

En la segunda fase, a través de profesionales como pueden ser asesores o consultores externos, la familia realizara un borrador, en el cual se discutirán los temas tratados, los puntos en de acuerdo y desacuerdo, para poder lograr la conformidad del grupo, y redactar a partir de ahí el documento final.

La tercera y última fase es la firma y la puesta en marcha del Protocolo Familiar, para poder llevar a la práctica todos los puntos acordados, incorporando de igual modo aquellos asuntos legales que sean necesarios adoptar, para no incumplir lo acordado en el texto. El protocolo debe estar incorporado a la vida de la familia y la empresa. En las reuniones semestrales o anuales de la familia hay que recordarlo (Rodríguez, 2012).⁹⁹

7. 2. La fuerza legal de los protocolos

Resulta obvio pensar que la obligatoriedad de cumplir con lo pactado en el protocolo familiar se lo conceden las partes que se adhieren a él mediante su firma y por lo tanto su aceptación, sin embargo, existen ciertos temas los cuales ponen en duda la eficacia del protocolo familiar. Las dudas, aparecen, por ejemplo, en aquellos casos en que se obligue o no al seguimiento del Protocolo establecido, a las futuras generaciones no firmantes. La solución que proponen los autores, Corona, Martí y Roca (2005)¹⁰⁰, parece sencilla, ya que se trataría de atribuir a cada uno de los descendientes que fueran a tomar parte en la empresa, una participación, pudiéndose suscribir así al protocolo como titulares de la propiedad de la empresa familiar. Esta participación, tendría un valor meramente simbólico, ya que no alteraría el control de la empresa, y los nuevos integrantes, ya sea

⁹⁸ CORONA, J., MARTÍ, N., ROCA, M., (2005), "*Protocolo familiar*", óp.cit, p. 483.

⁹⁹ RODRIGUEZ DÍAZ, R., (2012), "*El protocolo familiar...*", óp.cit, p. 43.

¹⁰⁰ CORONA, J., MARTÍ, N., ROCA, M., (2005), "*Protocolo familiar*", óp.cit, p. 474.

en su acción o con su participación, quedarían suscritos a los acuerdos firmados, tales como políticas de gestión empresarial a los que los nuevos integrantes quedarían adheridos, así como a los mecanismos de resolución de conflictos, que estarían dentro del protocolo familiar.

Es necesario resaltar que el protocolo familiar, será válido, en la medida en que este no sea contrario a la Ley. Esta contradicción puede darse por razones sustantivas (porque no sea legal), o por razones materiales (no puede formalizarse en este tipo de documento), (Corona, Martí y Roca,2005)¹⁰¹ . Se requerirá entonces, de modificaciones estatutarias, por ejemplo, para que se pueda complementar su eficacia. La aprobación de un Protocolo Familiar ha de llevarse a cabo mediante la comprobación de todos los asuntos jurídicos que regulen a la empresa y a la familia. Otro punto que habría que analizar entonces, son las consecuencias jurídicas que se originan por el incumplimiento de dicho texto. En principio, su incumplimiento tendría las mismas repercusiones que pudieran nacer de la desobediencia, de cualquier otro contrato. Pero la realidad, es que no se pueden asegurar ciertos comportamientos familiares. Será primordial, por lo tanto, que la familia exprese su clara voluntad de establecer un marco de coexistencia entre la familia y empresa, para garantizar la unión y la continuidad de estas, por lo que todos los miembros de la empresa familiar estuvieran de acuerdo en su cumplimiento. El proceso de elaboración es más importante en sí que la formalización del propio documento en sí, ya que hace que se genere “La cultura empresarial- familiar”, mediante el dialogo, la comprensión, el fomento del acuerdo, entre otras. Esta asunción por parte de la familia empresaria de su propia “cultura empresarial-familiar”, hará que el protocolo familiar se formalice y se acepte por todos y cada uno de los miembros.

La fuerza jurídica del protocolo familiar , por lo tanto se divide en dos, en primer lugar en aquellas temas societarios o civiles, que se entenderá como un contrato entre las partes y que deberán regularse de acuerdo a Derecho, y en segundo lugar tendrán cabida las materias relacionadas con la gestión de la empresa y las decisiones que afecten al ámbito afectivo de la familia (entrada de nuevos miembros, sucesión, etc.), será la voluntad propia de la familia de aceptar los acuerdo y por lo tanto cumplirles, lo que otorgue al protocolo familiar una fuerza moral.

¹⁰¹CORONA, J., MARTÍ, N., ROCA, M., (2005), “*Protocolo familiar*”, óp.cit, p. 475.

La eficacia frente a terceros del Protocolo Familiar, por su parte se ve totalmente reflejada, mediante la publicidad de la inscripción en el Registro Mercantil, la cual le otorgaría eficacia jurídica.

- Cuestionario sobre el Protocolo Familiar

La realización por parte de la empresa de un protocolo familiar requiere de un estudio y de una preparación, es un ejercicio para conocer en profundidad a la empresa y a sus miembros sean de la familia o no, las necesidades de las dos esferas familia y empresas y conocer e idear las estrategias a futuro. Con el fin de facilitar dicha tarea el autor Rafael Rodríguez desarrolla en su libro: El protocolo familiar ¿Sí o no? (2018)¹⁰², una serie de preguntas dirigidas a los miembros de la empresa familiar, para que esta cree un Protocolo adaptado a su medida.

8. LA PRÁCTICA DEL PERDÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Veo necesario cerrar este trabajo, con un capítulo especialmente dedicado al tema del perdón en las empresas familiares, dado el carácter emocional que es característica indiscutible de este tipo de organizaciones. La práctica del perdón puede significar la diferencia entre construir una empresa próspera y una familia feliz o destruir tanto a la familia como a la empresa (Belausteguioitia, 2011)¹⁰³.

Es importante, saber pedir y conceder el perdón, ya que este aumenta la confianza y el compromiso por parte de todo el personal de la organización. El perdón se puede otorgar y solicitar a cualquier miembro de la organización ya sea familiar o no, o incluso si los miembros han fallecido, de igual modo podemos otorgarnos a nosotros mismos el perdón.

Perdonar, es un proceso de curación, este proceso suele ser prolongado. Durante este periodo de tiempo, en el que se desarrolla la etapa de perdón, las personas se ven influidas por varias etapas que según el autor Belausteguioitia (2011)¹⁰⁴, son las siguientes:

¹⁰² RODRIGUEZ DÍAZ, R., (2012, “El protocolo familiar...”, *óp.cit*, p. 109.

¹⁰³BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), “Empresas familiares, su dinámica...”, *óp.cit*, p.104.

¹⁰⁴BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), “Empresas familiares, su dinámica...”, *óp.cit*, p.109.

- * **¿Quién?**, el dolor que se siente no es igual si la persona que hirió fue un ser querido.
- * **¿Cuándo?**, el momento en el que se produjo el daño.
- * **¿Cómo?**, la forma en la que se produjo el hecho que causo dolor.
- * **¿Cuánto?**, con que intensidad ha sido causado el daño. La magnitud del daño tiene efecto en la curación del mismo.
- * **¿Por qué?**, cuantos más datos se tengan sobre por qué se produjo el hecho en sí, para poder entenderlo la herida sanará antes.
- * **¿Para qué?**, es muy importante la visión de la persona que fue herida, ya que cada persona encuentra diferentes connotaciones a los hechos vividos.

Figura: 6.12

Las fases del proceso de curación según el autor Belausteguigoitia (2011)¹⁰⁵



Fuente: Elaboración propia

Cada fase es diferente y tiene una duración diferente, dependiendo de las particularidades del conflicto en cuestión, si el dolor causado es muy grave incluso cada etapa puede durar años, también puede ocurrir que las personas se queden estancadas en una de las fases y no terminen todo el proceso, por lo que su proceso de curación no quedará concluido.

Al inicio de las etapas, el individuo negará una afectación importante, más tarde se adquiere un sentimiento de culpa, para llegar a la fase de victimización para seguidamente padecer indignación causada por el hecho que se cometió. En la última fase el individuo reconoce que ha sobrevivido al daño que le han causado y se siente con la capacidad de ver lo ocurrido desde otra perspectiva.

La práctica del perdón en las organizaciones las hace mejores porque eleva la calidad humana de quienes trabajan en ellas (Belausteguigoitia, 2011)¹⁰⁶. Las organizaciones familiares, son difíciles de manejar por la acumulación de conflictos difíciles de resolver

¹⁰⁵ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), "Empresas familiares, su dinámica...", *óp.cit.*, p.109.

¹⁰⁶ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), "Empresas familiares, su dinámica...", *óp.cit.*, p.114.

y ventilar. Con el paso del tiempo y de los años dentro de las empresas familiares se generan disconformidades entre los familiares, si estas no son resueltas en su oportuno momento, con el paso de los años resurgirán abriendo viejas heridas. La capacidad de pedir perdón y de otorgarlo es un acto inteligente que podría zanjar con determinadas disputas familiares. Cuando el perdón no se presenta, los resultados que pueden generar en las relaciones interpersonales no tienen límites, y dolor que los individuos pueden sentir se vuelve más intenso. En definitiva, es el perdón una solución sana y beneficiosa para las organizaciones familiares, y la mediación el cauce más adecuado para facilitararlo.

9. CONCLUSIONES

Primera. -La importancia de este tipo de organizaciones ya que generan la mayor parte de empleo y riqueza de nuestro país. Siendo el 60% de estas empresas, pequeñas, es decir ocupando a menos de 50 trabajadores y obteniendo un volumen de negocios inferior a 10 millones de euros. El compromiso de continuidad de la empresa familia a largo plazo, hace estas se tengan que enfrentar a diferentes vicisitudes, entre ellas cabe destacar la profesionalización de la empresa familiar para garantizar una correcta gestión de las organizaciones.

Segunda.- La profesionalización efectiva de la empresa familiar deberá de ocuparse de tres elementos claves, siendo estos los siguientes, en primer lugar deberá analizar la figura del gerente, el cual deberá ser un individuo cualificado para sus funciones, en segundo lugar estudiara la estructura organizativa de la empresa así como su ciclo de vida y la evolución de sus necesidades, y en último lugar deberá, tener en cuenta el empleo de las nuevas Tecnologías de la Información, que deberán ser implementadas en la organización.

Tercera. - En la actualidad no existe no existe un régimen jurídico específico de la empresa familiar, en España y tampoco existe en el Derecho comparado. A nivel comunitario se pueden destacar una serie de disposiciones las cuales carecen de fuerza vinculante al tratarse de Recomendaciones y Comunicaciones.

Cuarta. - Las Empresas Familiares por su idiosincrasia, cuentan con una serie de fortalezas y debilidades, inexistentes en otro tipo de organizaciones. Entre sus ventajas me gustaría destacar su ventaja de gestión, ya que gracias al especial vínculo efectivo que

le une al negocio sus decisiones suelen ser más eficaces, su ventaja derivada de la continuidad en la empresa, ya que se generan expectativas de futuro a largo plazo y su ventaja de visión a largo plazo, centrándose en el desarrollo empresarial a futuro, entre otras ventajas. Las debilidades más destacables que presentan en este tipo de compañías son la confusión entre familia, propiedad y gestión de la empresa, no saber diferenciar entre el patrimonio familiar y empresarial y la falta de profesionalización de este tipo de negocios.

Quinta. - Las formas más habituales de constitución de este tipo de organizaciones suelen ser la Comunidad de bienes, la Sociedad cooperativa o Empresario individual. Por su parte los órganos de gobierno de la empresa familiar se dividen en dos, los Órganos de Gobierno Corporativo, encargados de representar a los socios de la Sociedad y de la toma de decisiones que afecten a la misma y los Órganos de Gobierno Familiar, para que estos existan, deberá ser previamente acordado su creación y funcionamiento, y sirven para regular las relaciones entre los familiares y a empresa, tratando de crear un equilibrio entre ambas esferas.

Sexta.- Los conflictos que se pueden desarrollar dentro de la empresa familiar, pueden ser muy variados, pero me gustaría destacar dos clasificaciones, la primera del autor Barón (2006)¹⁰⁷, el cual divide los conflictos en cognoscitivos, siendo estos los que se refieren a ideas, metas y objetivos que las partes tienen en el momento en el que se presenta el conflicto, los conflictos emocionales, que se encuentran relacionados con los sentimientos y emociones de los individuos los conflictos procedimentales y tienen su inicio en el “hacer” y “actuar” de los individuos.

Séptima. -El autor Belausteguigoitia (2011)¹⁰⁸, separa los conflictos en dos, disfuncionales que surgen por envidias, ambición y abuso de poder entre otros, este tipo de conflictos perjudica a la organización ya que se impide que alcancen sus objetivos, por su parte los conflictos funcionales, se dividen a su vez en dos los conflictos por procedimientos y por metas, este tipo de desavenencias pueden al enfrentarse y solucionarse pueden llegar a beneficiar a la empresa.

Octava. - Las causas que pueden favorecer que se creen nuevos conflictos pueden ser: juego de roles inadecuados, estructuras organizacionales inadecuadas, exceso de

¹⁰⁷ BARÓN, E., (2006), “*Manejo del conflicto*”, *óp.cit*, p. 3.

¹⁰⁸ BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), “*Empresas familiares, su dinámica...*”, *óp.cit*, p.82.

miembros de la familia en la organización, remuneraciones inadecuadas, comportamientos cruzados, comunicación deficiente y luchas de poder por el control de la empresa.

Novena. -Es importante, tener claro el esquema de los cinco círculos de la empresa familiar, dentro del cual encontramos cinco esferas en continua interacción. Las cinco categorías son: La familia, la propiedad, la empresa, la gerencia y la sucesión. Este tipo de esquema sirve para analizar y entender las necesidades de una empresa en un momento determinado.

Decima. - Para la resolución de conflictos, existen diferentes estilos, aunque a la hora de la resolución no se usa un estilo puro, si no que suelen ser una mezcla de ambos.

- Evitación, se caracteriza por no tomar ninguna acción cuando el conflicto surge.
- Competición, aquella estrategia en la que fuerzan soluciones que exijan las posiciones de una parte haciendo caso omiso a las exigencias de la otra parte.
- Acomodación, se caracteriza por intentar comprender las necesidades de las otras partes, pero se puede terminar cediendo demasiado.
- Colaboración, es el estilo integrador en el que se discuten las diferentes posiciones de manera abierta para comprender a las otras partes.

Lo ideal es que las organizaciones trabajen, para poder alcanzar una utilización mayor del estilo colaborativo.

Undécima. - La mediación, como método de resolución de conflictos extrajudiciales, funciona de manera efectiva, ya que este procedimiento tratará de manera específica el conflicto, orientado a la búsqueda de una solución que deberá de ser consensuada entre la organización, y cuyo fin es la armonía familiar y empresarial. Este tipo de proceso es definido como el procedimiento de resolución de conflictos mediante el cual un profesional, denominado mediador será el encargado de aproximar a las partes tratando de crear un clima de diálogo entre ellas, para que estas sean las encargadas de alcanzar un acuerdo que las pueda satisfacer.

Duodécima. - Existen varios modelos enfocados a la mediación en las empresas familiares, el Modelo Tradicional o Lineal, el Modelo transformativo, el Modelo Circular- Narrativo de Sara Cobb y el Modelo Insight. Para saber qué tipo de modelo de mediación, aplicar en primer lugar habrá de estudiarse a la empresa en cuestión y el conflicto que les atañe.

Decimotercera, - El arbitraje es otro método de resolución de conflictos extrajudicial, por el que pueden optar las empresas familiares, para ello las partes se someterán a un convenio arbitral, en el que un tercero denominado arbitro, en este caso dictara un laudo de obligado cumplimiento para estas, si todas las partes tienen la voluntad de acudir al arbitraje se podrá excluir el procedimiento judicial. El uso de este método aporta varios beneficios entre los que destaco, la privacidad que se le otorgará al conflicto y los miembros involucrados, celeridad del proceso, conocimientos especializados de los árbitros sobre las materias que se vayan a tratar, la flexibilidad y un coste económico menor que el procedimiento judicial. La incorporación de una cláusula de sometimiento de arbitraje deberá estar regulada en los Estatutos Sociales de la empresa, para que tenga total eficacia.

Decimocuarta. -El Protocolo Familiar, es aquel documento firmado y aceptado por los familiares socios de la empresa familiar, mediante el cual regularan la gestión, organización y las relaciones familiares y profesionales, existentes entre la familia, empresa y propiedad. Entre sus objetivos destaco: garantizar la continuidad de la empresa, identificar definir los límites entre las esferas de empresa y familia y abordar soluciones ante las crisis familiares que pudieran surgir ante sucesos tales como fallecimientos o jubilaciones, por ejemplo.

El contenido del Protocolo Familiar ha de adaptarse a las necesidades de cada empresa a la hora de implantarle, pero los puntos que no podrán faltar son:

- Ámbito de aplicación del protocolo.
- Misión y valores de la familia empresaria.
- Estructura, composición y funcionamiento de los Órganos de Gobierno de la empresa familiar.
- Establecimiento de criterios para no confundir el patrimonio empresarial con el familiar.
- Reglas en la contratación, evaluación y remuneración.
- Políticas de dividendos.
- Definición del código ético y de comportamiento a seguir.
- Revisión del Protocolo para que no pierda vigencia.
- Sistema de resolución de conflicto y penalización si se incumpliese.

Decimoquinta. - La creación y el establecimiento de los Protocolos Familiares, es una tarea compleja, y se desarrolla en tres fases, en la primera se manifiesta la voluntad de la familia de crear un Protocolo, el momento de reflexionar sobre las normas que se van a implementar. En la segunda fase, se realizará un borrador a través de profesionales que irán asesorando a la familia, y se discutirán los temas acordados y los no acordados con el fin de redactar el documento final. En la última fase, la tercera, se firmará y se pondrá en marcha el Protocolo Familiar, y se llevarán a cabo los pactos acordados.

Decimosexta. - El valor jurídico del Protocolo Familiar se le concede mediante la firma y aceptación de los miembros que participaron de su creación o simplemente se adhirieron a él mediante su firma.

Decimoséptima. - El proceso de sanar dentro de las organizaciones familiares. El perdonar o pedir perdón por los actos cometidos, hace que se resuelvan desavenencias, que de no quedar resueltas terminarían generando odios y envidias dando lugar a controversias de mayor tamaño. Ventilar los conflictos y saber perdonar, crea organizaciones más sanas y capaces de perdurar en el tiempo.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, C., NARANJO, M.J. (2012). “Mediación en empresas familiares”, *Revista de Mediación*, Año 5, N°10, 2º, pp. 34-41. [En línea] <https://www.ammediadores.es/nueva/wp-content/uploads/2014/12/10.5-Mediaci%C3%B3n-en-empresas-familiares.pdf>

AYALA, J. C., MANZANO G. (2005). “Solución de conflictos en la empresa familiar”, Corona, J., *Manual de la Empresa Familiar*, Barcelona, Price Waterhouse Coopers, pp. 317-345.

AYALA, J. C., MANZANO G., CASTRESANA, J.I. (2012), “La empresa familiar, herramientas para su gestión”, *Fundación Universidad de La Rioja*, La Rioja, Cátedra empresa familiar “Juan Ros”, pp. 1-218. [En línea] https://www.catedraempresafamiliarlarioja.com/sites/default/files/archivos/La%20empresa%20familiar_herramientas%20para%20su%20gesti%C3%B3n.pdf

BARÓN, E. (2006), “Manejo del conflicto”, *ciclo de Capacitación sobre Gestión, centros de Salud*, Fundación compromiso, Ciclo de Capacitación sobre Gestión de Centro de Salud, Misiones, pp. 1-19. [En línea] <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-argentina-de-la-empresa/direccion-y-control-de-gestion/baron-resolucion-de-conflictos/26506875>

BARRÓN LÓPEZ, M.C. (2021), *Arbitraje y mediación en la empresa familiar*, Barcelona, editorial Tirant to blanch, pp. 1- 323.

BARROSO MARTÍNEZ, A., BARRIUSO IGLESIAS C. (2014), “Las empresas familiares”, *La agricultura y la ganadería extremeñas en 2014: Las empresas familiares*, pp. 75-94. [En línea] https://www.unex.es/conoce-lauex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, I. (2011), *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, editorial McGraw-Hill.

CAMISÓN ZORZONA, C., RÍOS NAVARRO, A. (2014), “*El protocolo familiar: Un enfoque práctico para su desarrollo*”, Valencia, Cátedra de empresa familiar de la Universitat de València, pp. 1-46. [En línea] https://www.uv.es/catempresaf/pdf/cuaderno_trabajo/2663_cuaderno_de_trabajo_1_el_protocolo_familiar_un_enfoque_practico_para_su_desarrollo.pdf

CORONA, J., MARTÍ, N., ROCA, M. (2005). “Protocolo Familiar”, Corona, J., *Manual de la Empresa Familiar*, Barcelona, PriceWaterhouseCoopers, pp. 459-484.

GAONA TAMEZ, L.L., RUIZ DIAZ, F.M., MUÑOZ PEÑA, K.L. (2017), “Pertenencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar”, *Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, pp. 1396-1408. [En línea] <https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/1509/1169>

GARCIA COMPANYS, A., (2017), “El Protocolo Familiar: La solución jurídica para la empresa familiar”, *Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar*, N°5, pp. 5-28. [En línea] <https://repositori.udl.cat/bitstreams/739f1fa0-c2c0-49fe-80e8-fcf78dcef030/download>

GONZÁLEZ, M. (2005): “Conflicto y empresa familiar, En Sánchez, C. (Coord.) Aproximación interdisciplinar al conflicto y la negociación. Cádiz, *Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz*, Cádiz, pp. 343-353. [En línea] <https://tiendaeditorial.uca.es/es/catalogo-de-venta/2502-aproximacion-interdisciplinar-al-conflicto-y-a-la-negociacion-.html>

HERRERA BERNAL, L.L. (2018), “Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las Empresas Familiares”, *Revista de la facultad de derecho*, N.º 45, pp. 1-24. [En línea] <http://eprints.uanl.mx/22322/1/Articulo%20LLH%20-Mediacion%20como%20Alternativa%20en%20la%20Soluci%C3%B3n%20de%20Conflictos%20en%20las%20Empresas%20Familiares.pdf>

HERRERA BERNAL, L.L. (2021), “Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares”, *Revista de Mediación*”, vol. 14, N.º 1, pp. 1-9. [En línea]

[Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares - Revista de Mediación \(revistademediacion.com\)](#)

LASHERAS MAYORAL, N.S. (2014), "Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar", *Revista en mediación*, Vol. 7, Nº1, pp. 60-69. [En línea] <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf>

LUCERO BRINGAS, M. (2018), *Protocolos en empresas de familia*, Madrid, Unión Editorial.

MARTÍNEZ MORENO, A. (2010), "El protocolo familiar en la familia empresaria", Bouché, H. e Hidalgo, F., *Mediación familiar, tomo III*, Madrid, Editorial Dykinson, pp. 387-412. [En línea] <http://aduma.cat/aduma/sites/default/files/pdf/docs/Protocolo%20Familiar%20en%20la%20Empresa.pdf>

MEROÑO CERDÁN, A.L., (2009), "Análisis del nivel de profesionalización en la Empresa Familiar", *Revista de Estudios Empresariales*, Nº2, pp. 80-98, [En línea] <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3161871.pdf>

PÉREZ MOLINA, I. (2012), "El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales", *Revista de investigación y pensamiento crítico*, Vol. 1, Nº3, pp. 1-12. [En línea] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>

RODRÍGUEZ DÍAZ, R., (2012), *El Protocolo Familiar ¿Sí o no?*, Instituto Internacional Bravo Murillo, Las Palmas de Gran Canaria. [En línea] <http://efca.es/wp-content/uploads/2018/03/El-protocolo-familiar-Rafael-Rodriguez-Diaz-v4-1.pdf>

VANONI MARTÍNEZ, G., PÉREZ, M. J. (2015), "Protocolo: Un instrumento para mediar en empresas familiares", *Revista de la facultad de Ciencias económicas, administrativas y contables de la Universidad Simón- Bolívar de Barranquilla*, Vol. 7,

Nº2, pp. 81-99. [En línea]
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438/426>

VIDAL TEXIDÓ, A., LLINÁS SALMERÓN R. (2016), *Guía para el mediador profesional*, Valencia, editorial Gedisa.