



---

**Universidad de Valladolid – Campus Segovia**  
**Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la**  
**Comunicación**  
**Máster en Mediación y Resolución Extrajudicial de**  
**Conflictos**

**La mediación como medio  
alternativo para la solución de  
conflictos entre socios de empresas  
familiares.**

Carlos Enrique Franco Jaramillo

Tutora: Prof<sup>a</sup>. Laura González Pachón

Universidad de Valladolid – Curso 2020/2021

## ÍNDICE:

1. Resumen/Abstract.....	4
2. Introducción.....	7
3. Objeto y Finalidad.....	12
4. Objetivo de la Investigación.....	14
5. Contexto situacional.....	15
5.1 La mediación en los conflictos empresariales .....	15
5.2 La mediación empresarial.....	17
5.3 La mediación en España, marco legal.....	17
6. Marco Teórico.....	19
6.1. Capítulo I.....	19
6.1.1 La empresa familiar.....	19
6.1.2 La mediación mercantil.....	20
6.1.3 Dificultades y retos: la continuidad de la empresa familiar.....	24
6.1.4 Conflictos personales.....	25
6.1.5 Conflictos relacionados con la propiedad de la empresa familiar...	26
6.1.6 Conflictos relacionados con la gestión de la empresa familiar.....	31
6.2. Capítulo II.....	35
6.2.1 La mediación como instrumento para la gestión de conflictos.....	35
6.2.2 La mediación preventiva.....	35
6.2.3 El Compliance en la empresa familiar.....	40

6.2.4 El Protocolo familiar.....	41
6.2.5 El proceso de construcción del protocolo familiar.....	48
6.2.6 La mediación en el momento en que se manifiesta el conflicto.....	57
7. Marco Metodológico.....	62
7.1. Capítulo I.....	62
7.1.1 Tipo de investigación y problema a investigar.....	62
7.1.2 Instrumentos y técnicas de recolección de información.....	63
7.2. Capítulo II.....	66
7.2.1 Estrategias - Actuación de los mediadores.....	66
7.2.2 Identificación de los tipos de conflicto.....	68
7.2.3 Principios inspiradores del método colaborativo .....	72
7.2.4 Elementos esenciales de la estrategia.....	73
7.3. Capítulo III.....	78
7.3.1 Mediación con pluralidad de partes - Mediación familiar.....	78
7.3.2 Modelos de gestión de conflictos.....	88
7.3.3 Modelo general de conflictos de Ken Thomas y Ralph Kilmann...	88
7.3.4 Modelo del conflicto de Van de Vliert.....	91
7.3.5 Modelo de Torrego-Seijo.....	93
7.3.6 Modelo de la influencia recíproca Sinclar & Stuart.....	97
8. Conclusiones.....	98
9. Referencias bibliográficas.....	103
10. Índice de Anexos.....	109

## 1. RESUMEN/ABSTRACT

Cada mediador facilita la mediación en conflictos de una manera concordante con su personalidad, conocimientos, habilidades y hábitos. Sin embargo, es reconocido que aprender diversas estrategias (no tener una única para todos los problemas) es la mejor manera de disponer de distintas respuestas para distintas soluciones, en el ámbito de la mediación de empresas familiares.

En el presente trabajo se pretende explorar determinadas estrategias de mediación a través de diferentes técnicas, registros, instrumentos que incrementen la probabilidad de acuerdos y generar satisfacción de las partes, con el propósito que las partes estén convencidas de que su cumplimiento no solo va a facilitar la resolución del conflicto, sino abre espacios para una mejor comunicación y relación

La mediación puede dar a la gente un sentido de su poder para resolver los problemas con sus propios recursos y aquellos que en el proceso de mediación se faciliten, un control sobre el proceso del conflicto en las partes, un control sobre su vida, esto es promover la revalorización de las partes. Otro aspecto es que la mediación “humaniza” a las personas en sus mutuas relaciones, ayudándoles a ver más allá de sus supuestos, y a mirarse unas a otras como seres reales, con preocupaciones y necesidades humanas reales, incluso en el ámbito de desacuerdo: es decir puede suscitar reconocimiento.

Los conflictos no solo se pueden mediar una vez ocurran, también existen fórmulas para prever posibles conflictos a futuro “mediación preventiva”, para ello la empresa familiar cuenta con instrumentos muy valiosos para prevenir situaciones futuras que pudieran generar desacuerdos y escalar conflictos a tal nivel que pondría en riesgo su mantenimiento en el tiempo y/o su desarrollo. Para ello la empresa cuenta con la preparación anticipada de un minucioso Estatuto Empresarial, El Protocolo Familiar y El Corporate Compliance. Pero, en los casos que ya el conflicto ya se encuentra en desarrollo el mediador cuenta con una serie de estrategias para mitigar los efectos del mismo a través de una serie de técnicas e instrumentos, que coadyuvan a ir logrando acuerdos parciales

hasta un gran acuerdo general que permita un mayor involucramiento de las partes en mejorar la comunicación efectiva y positiva de las partes direccionándolas a necesidad de identificar, dimensionar, comprender los alcances del conflicto y su impacto en el sostenimiento, armonía y desarrollo no solo de empresa familiar sino de la familia misma.

El propósito de este trabajo es explorar un abanico de opciones que pueda aplicar el mediador según las circunstancias, que puedan potenciar su labor de facilitación en el arduo y complejo proceso de mediación, para que las partes en conflicto se empoderen del conflicto, pueden separar el problema de sus creencias y paradigmas y logren avanzar en la búsqueda de alternativas de solución al mismo, mejorando su comunicación y su relación.

**Palabras Claves:** Mediación, Mediación Familiar-Empresarial, Conflicto, Estrategia, Técnicas de Mediación, Comunicación, Relación Familiar-Empresarial.

## **ABSTRACT**

Each mediator facilitates conflict mediation in a manner consistent with her personality, knowledge, skills, and habits. However, it is recognized that learning different strategies (not having one for all problems) is the best way to have different answers for different solutions. In the field of mediation of family businesses. In this paper it is intended to explore certain mediation strategies through different techniques, records, instruments that increase the probability of agreements and generate satisfaction of the parties, with the purpose that the parties are convinced that their compliance will not only facilitate the resolution of the conflict, but opens spaces for better communication and relationship

Mediation can give people a sense of their power to solve problems with their own resources and those that are facilitated in the mediation process, a control over the conflict process in the parties, a control over their life, that is to promote the appreciation of the parties. Another aspect is that mediation

"humanizes" people in their mutual relationships, helping them to see beyond their assumptions, and to see each other as real beings, with real human concerns and needs, even in the field of disagreement: it is saying can elicit recognition.

Conflicts can not only be mediated once they occur, there are also formulas to foresee possible conflicts in the future "preventive mediation", for this the family business has very valuable instruments to prevent future situations that could generate disagreements and escalate conflicts to such a level that it would put its maintenance in time and / or its development at risk. For this, the company has the advance preparation of a Thorough Business Statute, Family Protocol and Corporate Compliance. But, in cases where the conflict is already under development, the mediator has a series of strategies to mitigate its effects through a series of techniques and instruments, which help to achieve partial agreements until a great general agreement that allows a greater involvement of the parties in improving the effective and positive communication of the parties, directing them to the need to identify, size, understand the scope of the conflict and its impact on the maintenance, harmony and development not only of the family business but also of the family herself.

The purpose of this work is to explore a range of options that the mediator can apply according to the circumstances, that can enhance their facilitation work in the arduous and complex mediation process, so that the parties in conflict are empowered by the conflict, they can separate the problem of their beliefs and paradigms and advance in the search for alternative solutions to it, improving their communication and their relationship.

**Keywords:** Mediation, Family-Business Mediation, Conflict, Strategy, Mediation Techniques, Communication, Family-Business Relationship.

## **2. INTRODUCCIÓN:**

La empresa familiar es el modo de organización empresarial en el que confluyen la familia, la empresa y la propiedad de la empresa y de los medios de producción. En este sentido, la familia empresaria comparte el control de la empresa, la identidad, que se identifica con la propia familia, y la voluntad de continuidad, que se manifiesta en la vocación de transmisión de la empresa en las sucesivas generaciones (Martínez Moreno, 2010). Las relaciones intrafamiliares son la principal fuente de estrés en la actividad de la empresa familiar, y para ello resulta fundamental la solución de los problemas derivados de la solidaridad familiar, los defectos en la comunicación y la existencia de hostilidades. En este sentido, los principales conflictos que pueden acontecer en el ámbito de la empresa familiar, susceptibles de mediación, se corresponden con conflictos personales, los conflictos relativos a la propiedad de la empresa, y los conflictos sobre su gestión.

El presente trabajo plantea diferentes estrategias de mediación centradas en la búsqueda de solución de conflictos personales que impacten la gestión de la empresa familiar, ya habiéndose resuelto los conflictos que pudieron haberse planteados relativos a la propiedad de la empresa. Destacando, ¿Cómo el mediador puede facilitar al logro de acuerdos entre las partes, en una empresa familiar con conflictos de relación internos?

En los conflictos derivados de las relaciones personales entre los miembros de la empresa familiar, la mediación debe tender a solucionar dichos conflictos, o al menos que no interfieran en el funcionamiento ordinario de la empresa familiar (Briz y Falca, 2017). Los conflictos relacionados con la propiedad de la empresa surgen porque su propiedad, al menos en origen, se concentra en los miembros de la familia, en particular sus fundadores (Romagosa Danés, 2016). Es por ello que los conflictos principalmente surgen cuando se produce el fallecimiento de esos socios y debe producirse el relevo generacional, cuando por la dimensión de la empresa se requiere de la incorporación de sujetos ajenos a la familia, o que algún miembro de la familia se desvincule de la empresa, lo

que puede desestabilizar su continuidad (Tortajada Chardí y Sebastián Maganto, 2018).

En este sentido, los conflictos van a concretarse en determinados supuestos: que el nuevo socio no esté involucrado en la empresa o que no tenga interés por incorporarse en la actividad productiva de la misma; la falta de aceptación o de relación del nuevo propietario en la empresa familiar, por ejemplo, en el caso de sucesión de empresa; los desacuerdos entre los integrantes de la empresa familiar respecto de la participación o valoración económica de la compensación por la actividad desempeñada; la incorporación de personas no afines a la familia o con conflictos latentes; y, finalmente, la sucesión por parte de los cónyuges de los propietarios fallecidos, con desacuerdo del resto de integrantes de la empresa familiar. Por lo que respecta a los conflictos relativos a la gestión de la empresa, relativos a la administración ordinaria de la empresa (Melero Ynaraja, 2009), afectan a diversos elementos la separación del patrimonio empresarial y familiar; la existencia de personas no cualificadas en puestos de responsabilidad; la toma de decisiones respecto de la ocupación de los miembros de la familia en el organigrama empresarial; los criterios de retribución salarial de la empresa familiar; las actividades y tareas de los miembros de la empresa familiar; el desigual reparto de beneficios; la participación de la familia en la toma de decisiones empresariales; y, para concluir, el relevo generacional en la administración de la empresa familiar.

Como una primera fase exploratoria de la estrategia se propone evaluar en primer término instrumentos de mediación preventiva, como medios para prevenir conflictos en el devenir de la empresa familiar, tales como:

- El Estatuto de la empresa,
- Corporate Compliance, y
- El Protocolo Familiar

En caso de no encontrar normas que regulen situaciones conflictivas entre los socios que puedan aplicarse para evitar la escalada del mismo, se plantea dividir el proceso de mediación del conflicto de la empresa familiar en distintas fases o estadios (Reyero Serret y Gil Ballesteros, 2012), para que resulte

progresiva y adecuada para conseguir alcanzar el acuerdo de mediación, que es el objetivo final de cualquier mediación, y el protocolo familiar como cúspide de este proceso, aunque este último objetivo es potestativo.

En la primera fase se define cada problema y resumen de cada historia para conocer la visión de cada una de las partes en conflicto, mediante el uso de preguntas abiertas y de reformulaciones.

En la segunda fase, se exploran los objetivos que tiene cada parte y las contribuciones que cada uno está dispuesto a hacer para resolver el problema, usando para ello preguntas abiertas (Marín Hita, 2013).

En la tercera fase, el objetivo es desestabilizar las historias y construir una historia alternativa, mediante la legitimación de las necesidades, intenciones y razones de cada parte con un reenfoque, mediante reformulaciones y preguntas circulares, y

Finalmente, en la cuarta fase, se procede a la búsqueda del acuerdo o alternativas, mediante preguntas circulares.

En este sentido, un diseño estratégico adecuado de la intervención debe partir de las siguientes actuaciones:

El contacto o vía de acceso, mediante una sesión informativa a las partes del proceso de mediación; la elección del espacio de la mediación, que debería llevarse a cabo en las oficinas de los mediadores, como espacio neutral; la comediación y elección de los mediadores, ámbito en el que por la idiosincrasia de la empresa familiar es adecuada la elección de dos mediadores, en atención al número de personas que intervienen en la mediación; el análisis de la comunicación del mediador, en atención el encono derivado de las relaciones familiares; el análisis de alianzas, partiendo del examen de las relaciones familiares para identificar a las partes en conflicto; y el acuerdo de mediación y, en su caso, la elaboración del protocolo familiar.

En consecuencia, surge como pregunta de investigación la siguiente:

¿Cómo el mediador a través de un proceso de mediación puede facilitar al logro de acuerdos entre las partes, en una empresa familiar con conflictos de relación internos entre sus socios?

En gran parte de los estudios sobre estrategias de mediación se centran en determinadas técnicas del mediador para aumentar las probabilidades de acuerdos y generen relativa satisfacción de las partes, entendidos ambos propósitos como metas principales del proceso.

Marco Teórico:

### Capítulo I.

- Aproximación a la definición de empresa familiar objeto de estudio dentro de la mediación, su importancia en el desarrollo económico de España, la relevancia de los medios alternativos y entre ellos, la mediación y su contribución en la unidad familiar para darle continuidad a la empresa familiar.
- Ámbito específico de la mediación mercantil, su aplicación, importancia y ventajas: sus fases y ya dentro de la mediación mercantil las diferencias entre la mediación gerencial, organizativa y en la empresa familiar.
- Dificultades y retos para la continuidad de la empresa familiar, del vínculo y armonía familiar, los diferentes tipos de conflicto entre socios de una empresa familiar: personales y de gestión.

### Capítulo II

- La mediación como instrumento de los conflictos de la empresa familiar, instrumentos de la mediación preventiva: El Corporate Compliance, El Estatuto de la empresa familiar y El Protocolo Familiar como medio para prevenir posibles conflictos futuros.
- Manifestación del conflicto en empresas familiares que no hayan previstos instrumentos de mediación preventiva.

## Marco Metodológico

### Capítulo I

- Fundamentación teórica, tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información, hipótesis e unidades de análisis.

### Capítulo II

- Estrategias de actuación de los mediadores en conflictos de empresas familiares, el conocimiento de los diferentes tipos de conflictos que se pueden presentar y la posible intervención del mediador, elementos esenciales para abordar la estrategia de mediación y dificultades.

### Capítulo III

- Las mediaciones con pluralidad de partes, posibles actitudes de las partes y del mediador para abordarlas (Estrategias).

Conclusiones.

### **3. OBJETO Y FINALIDAD.**

El presente trabajo tiene como objeto explorar estrategias de mediación que puedan permitir al mediador; una mayor eficacia al logro espacios de encuentro, participación y búsqueda de acuerdos entre los socios de empresas familiares que presenten conflictos de relación internos que pongan en riesgo la continuidad y/o desarrollo de la empresa. Con la finalidad de describir una serie de estrategias y modelos que pudiese utilizar el mediador en una mediación familiar empresarial.

Para ello se han desarrollado los siguientes objetivos:

#### **Objetivo General y Específicos**

##### **Objetivo General:**

- Explorar cuáles estrategias puede incorporar el mediador en su proceso de planificación en la mediación en empresas familiares que facilite, incite e impacte significativamente a los socios de una empresa familiar que presente conflictos de relación internos, en el logro de espacios de encuentro direccionados a la búsqueda de acuerdos que permitan la continuidad y desarrollo de la empresa.

##### **Objetivos específicos:**

- Describir diferentes modelos de mediación, técnicas e instrumentos que faciliten a las partes a identificar y comprender el alcance y las

dimensiones del conflicto como fórmula para la sensibilización y búsqueda de alternativas de solución, y para ello:

- Describir los diferentes modelos y técnicas y su posible utilización en las diferentes fases del proceso de mediación según las circunstancias.
- Mencionar algunos instrumentos de medición que faciliten observar los avances en el proceso y tomar las acciones preventivas oportunas que faciliten a las partes buscar alternativas de solución al conflicto.
- Establecer estrategias que promuevan la participación de las partes en la búsqueda de acuerdos o alternativas, sintetizarlas, lograr su aprobación y hacer su seguimiento.

Una vez alcanzados los objetivos planteados se pretende que sirva el presente trabajo como una guía estratégica para aquellos mediadores que desean ahondar procesos de mediación en empresas familiares.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivos operativos y cognitivos**

#### **Objetivos operativos:**

Explorar una panorámica de las diferentes formas de abordar el proceso, las posibles dificultades que pueda encontrarse y cómo intervenir en mediaciones en el ámbito de empresas familiares.

#### **Objetivos cognitivos:**

Dar a conocer diferentes maneras de facilitar el proceso de mediación familiar empresarial en distintos contextos de manera de: identificar y detectar posibles obstáculos durante el proceso y buscar alternativas de cómo superarlos. Haciendo énfasis en que las partes se revaloricen, se empoderen del conflicto, lo despersonalicen, entiendan su alcance y se legitimen como partes de este. Todo esto como resultado de esa interacción producto de una comunicación efectiva y positiva para superar sus diferencias e incrementar las posibilidades de llegar acuerdos satisfactorios como resultado de ese espacio de encuentro y entendimiento.

Si bien es cierto que cada mediador maneja el proceso de mediación de acuerdo a su personalidad, conocimientos, destrezas y hábitos, es también reconocido que aprender diversas estrategias (no tener una única manera de facilitar procesos de mediación, permite una mejor manera, más recursos para disponer distintas respuestas para distintas situaciones de conflicto).

## **5. CONTEXTO SITUACIONAL**

### **5.1 La mediación en los conflictos empresariales y en las relaciones comerciales <sup>(1)</sup>.**

A partir de los años setenta, las empresas americanas comenzaron a utilizar técnicas para resolver sus problemas comerciales extrajudicialmente. La “Alternative Dispute Resolution”, o ADR, se convierte en el término utilizado por los directores de empresa y sus consejeros para describir cualquier tipo de solución extrajudicial de conflictos. Un número considerable de empresarios, no solo en Estados Unidos sino también en Europa, empiezan a reconocer que, en muchos casos, las nuevas alternativas de resolución de conflictos producen mejores resultados que el pleito, y además suponen un recorte considerable de gastos. A diferencia de los jueces, que están constreñidos a enjuiciar exclusivamente los puntos que someten las partes a su consideración, y que, en muchas ocasiones, carecen de la experiencia técnica necesaria para comprender la complejidad de algunas controversias, los mediadores, expertos imparciales, no están constreñidos por esas limitaciones. Ante el aumento de los litigios comerciales, consecuencia de reclamaciones de diversa índole; daños causados por defectos en la fabricación de productos, defectos de construcción, daños medioambientales, etc., muchas compañías norteamericanas deciden crear el Programa Legal para Reducir los Gastos de los Conflictos Empresariales, bajo los auspicios del “Center for Public Resources”, CPR, de Nueva York.

El CPR Institute for Dispute Resolution, una alianza sin ánimo de lucro integrada por 500 grandes corporaciones norteamericanas y prestigiosas firmas de abogados, para la práctica y desarrollo de nuevas alternativas de resolución de conflictos empresariales, ha diseñado procedimientos y reglas específicas de

---

<sup>(1)</sup> García, A. Mediación en el ámbito mercantil. Icanor. pp. 13-15

ADR destinados a empresas e industrias pertenecientes a sectores tan diversos como la construcción, banca, seguros, alimentación, franquicias, etc. El CPR ha creado también un “Mediation Center for Business Disputes” en colaboración con la National Association of Manufacturers (NAM) integrada por 14.000 compañías, cuyo objetivo es ayudar a las empresas manufactureras a resolver disputas de negocio y de empleo, por medio de la mediación de un tercero neutral. En EE. UU, el aumento espectacular de las técnicas innovadoras de resolución de conflictos se ha producido en alternativas como procesos simplificados, los juicios expeditivos con jurado, y los expertos imparciales, que intentan pronosticar a las partes lo que determinaría en cada caso concreto un tercero neutral, conservando siempre las partes su derecho a adoptar la decisión final. No vamos a hablar aquí de esos procesos específicos de la justicia alternativa norteamericana, únicamente destacar el interés que ha suscitado en el mundo anglosajón la introducción de nuevas técnicas alternativas a la justicia tradicional.

Una guía para directivos de empresa <sup>(2)</sup> denominó a la mediación como el “gigante dormido”. Desde entonces, según Singer, la utilización de la mediación en la resolución de litigios se ha incrementado sustancialmente. Entre las características de la mediación comercial destaca su flexibilidad, al adaptarse a todo tipo de divergencias empresariales, sea cual sea su complejidad; y menciona también otras características que resumimos seguidamente:

- La mediación posibilita que los directores de empresa controlen la resolución de los problemas.
- El proceso persigue la resolución del conflicto, dejando de lado las cuestiones personales que enfrentaron a las partes en el pasado.

---

<sup>(2)</sup> “The Manager's Guide to Resolving Legal Disputes” (1985), de James F. Henry y Jethro K. Lieberman.

## **5.2 La mediación empresarial: Análisis del Conflicto Empresarial <sup>(3)</sup>**

La globalización, la incorporación de la mujer al trabajo, el aumento de la población en las ciudades frente a la desertización de las zonas rurales, el conocimiento de las nuevas tecnologías, las altas tasas de desempleo y de trabajos temporales, el aumento de la población inmigrante, son cambios que llevan a nuestra sociedad al progreso, pero a la vez son fuente de conflictos.

El mundo empresarial no está exento de conflictos, un proceso de cambio en las organizaciones tiene gran importancia. Estos aspectos suponen un coste elevado para las empresas, organismos en general, trabajadores. Coste que no es sólo económico, debido fundamentalmente al tiempo que se invierte en la solución del conflicto, sino también personal.

Las empresas están sometidas a distintas presiones internas y externas que desembocan en diversos cambios.

En general, las empresas españolas son empresas conservadoras, se enfrentan al futuro con miedo a la innovación y al cambio.

## **5.3 La mediación en España, marco legal**

La Administración de Justicia de España viene experimentando en las últimas décadas un importante aumento de la litigiosidad, que incide en su normal funcionamiento. Ello ha supuesto que, en las distintas reformas llevadas a cabo en los últimos años, no sólo se hayan modificado las normas procesales,

---

<sup>(3)</sup> Baixauli, E., (2010): “El Conflicto Empresarial: una guía para ofrecer soluciones”, pp. (12-13)

sino también que se haya incidido en la búsqueda de soluciones complementarias, de carácter extrajudicial, como sucede con la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Se ha venido realizando un esfuerzo por implantar una cultura de mediación, a través de diversas medidas que van desde la difusión de la misma a la firma de convenios entre el Ministerio de Justicia, el Consejo General del Poder Judicial y las Comunidades Autónomas, además de contar con distintas corporaciones de Derecho público (como Colegios Profesionales y las Cámaras de Comercio), con la finalidad de favorecer su implantación.

En cuanto a su regulación a nivel europeo <sup>(4)</sup>, debemos mencionar, la Recomendación 1/1998, del Consejo de Europa sobre mediación familiar, el Rgto. (CE) 2201/2003 sobre responsabilidad parental y su guía de buenas prácticas -EDL 2003/163324-, la Dir. 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de EDL 2008/48365-, la Resolución del Parlamento Europeo, de 12 de septiembre de 2017, sobre la aplicación de la Dir. 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de mayo de 2008 -EDL 2008/48365-, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles.

A nivel Nacional, la L 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles EDL 2012/130653, el RD 980/2013, de 7 mayo, por la que desarrollan determinados aspectos de la L 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles EDL 2013/247406, la L 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento civil, el RD 231/2008, de 15 febrero, por el que se regula el Sistema Arbitral de Consumo (artículo 38 CE), y el Orden JUS/746/2014, de 7 de mayo.

---

<sup>(4)</sup> Web: Portal europeo E-justice: con información y legislación relacionada con la mediación en los diferentes estados miembros de la Unión.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 CAPÍTULO I

#### 6.1.1 La empresa familiar.

Según el Business School se puede definir una empresa familiar en el contexto profesional como <sup>(5)</sup>: “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”.

Existe una tendencia a asociar el término «empresa familiar» con pequeñas y medianas empresas, la realidad es que abarca desde el pequeño negocio de barrio hasta grandes grupos empresariales, como pueden ser Banco Santander, Ferrovial, Inditex, Mercadona, Acciona, Mango, y un largo etcétera.

Según informes recientes (como el Informe de la Empresa Familiar en España de 2015), aproximadamente el 80% de las empresas españolas son empresas familiares. Estas sociedades representan nada menos que el 70% del PIB. Por eso, es una auténtica pena que la gran mayoría no lleguen a la tercera generación. Aunque las razones son muy variadas (y cada caso es un mundo), lo cierto es que los conflictos entre socios familiares son uno de los motivos más habituales de la disolución de las sociedades. Por eso, la mediación en la empresa familiar se convierte en un aspecto imprescindible para asegurar la continuidad del negocio a futuro. ¿Quién se debe hacer cargo de esta tarea? Es evidente: ha de ser un elemento externo, un profesional o equipo de profesionales con experiencia y capacidad para mantenerse imparcial <sup>(6)</sup>

---

<sup>(5)</sup> EAE Business School. ¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características.

<sup>(6)</sup> Urrutia, P. Leialta Business Advisors. (2018). Mediación en la empresa familiar: quién y cómo. Recuperado de <https://www.leialta.com/blog-de-empresa-familiar/mediacion-en-la-empresa-familiar/>

Si bien es cierto en base a estas cifras, el enorme peso que tienen las empresas familiares en España, al profundizar en la vida de las empresas familiares resulta sorprendente el bajo porcentaje de supervivencia de una generación a otra. Como resultado de un ambicioso estudio basado en datos de más de 70.000 entidades, presentado por el Profesor Lázaro Rodríguez, catedrático de Economía y Contabilidad en la Universidad de Granada en el Foro Empresa Familiar, en su ponencia indicó <sup>(7)</sup>:

“Solo 7 de cada 100 empresas familiares llegan a la tercera generación en España”

En vista de estos resultados, la sociedad en general debe aunar todos sus esfuerzos para contribuir al desarrollo y mantenimiento de las empresas familiares y es allí que considero que los métodos alternativos de resolución de conflictos: la mediación, puede contribuir en forma importante en la unidad familiar para darle continuidad a la empresa familiar; sector significativo en su aporte socioeconómico en España.

### **6.1.2 La mediación mercantil**

La mediación mercantil o empresarial es el sistema de resolución de conflictos entre empresas y entre empresas y particulares mediante un proceso guiado por un mediador profesional por el que las partes encuentren por sí mismas, en temas como:

- Estatuto del empresario y el comerciante.
- Obligaciones y contratos mercantiles.
- Competencia.
- Compra venta entre empresas y particulares.

---

<sup>(7)</sup> “El Día Opinión de Tenerife”, Recuperado de <https://www.eldia.es/economia/2020/01/14/7-100-empresas-familiares-llegan-22490068.html>

- Títulos de crédito, letras, cheques, pagarés, avales, cartas de crédito, acciones
- Propiedad industrial, patentes, marcas.

En definitiva, todo lo que una empresa suele hacer en su actividad habitual y que es susceptible de generar algún tipo de conflicto, incluirá la negociación colectiva y la conflictividad laboral.

### *Características de la mediación mercantil.*

La mediación, entendida como un procedimiento voluntario de gestión de conflictos en el que interviene un mediador profesional, neutral e imparcial, y sin capacidad para tomar decisiones por las partes intervinientes, que les asiste con la finalidad de favorecer vías de comunicación y búsqueda de acuerdos consensuados.

En la mediación mercantil se excluye los asuntos concursales cuya mediación tiene una regulación específica.

Todas las partes tienen la obligación de mantener secreto todo lo que se diga en una mediación, por lo que las empresas pueden resolver sus conflictos internos o con terceros, sin que trascienda a sus clientes o a sus proveedores, bancos, acreedores.

Los juicios y los arbitrajes rompen las relaciones para siempre, mientras que la mediación, al ser las partes quienes voluntariamente buscan la solución que mejor cubre las expectativas de ambas partes, permite que las relaciones comerciales o profesionales continúen en el futuro entre ellos. En las mediaciones empresariales es recomendable, que en las sesiones de mediación asistan a las partes con sus propios abogados o asesores técnicos, quienes aportarán y asistirán con una visión más interesante para su cliente y garantizarán

que las soluciones que encuentren sean realizables, técnicas y legales, siempre con el ánimo de proponer alternativas para el logro de acuerdos consensuados.

En el caso que tras las sesiones de mediación las partes no llegaran a un acuerdo, siempre tienen otro remedio, aunque más costoso y de mayor tiempo y desgaste emocional que es acudir a los tribunales o solicitar un arbitraje o un laudo si procede, sin que la mediación suponga ningún obstáculo. Pero es importante resaltar que en la mediación es posible llegar a acuerdos beneficiosos para las partes antes de llegar a los tribunales, pero si el asunto ya está judicializado, puede solicitarse una mediación que interrumpa los plazos judiciales, por así decirlo “congelará” el procedimiento judicial. La mediación puede solicitarse en cualquier momento salvo que esté a la espera de sentencia.

Cuando se alcanza un acuerdo de mediación mercantil, este se firma por las partes y el mediador, y tras ello las partes pueden elevarlo a público. Tras ser firmado por el notario, los términos del acuerdo pueden ser exigidos ante los tribunales de primera instancia con los mismos efectos que tendría una sentencia judicial.

### *Importancia de la mediación mercantil*

La mediación es una herramienta muy efectiva para los empresarios pues le permite gestionar los conflictos empresariales mediante un procedimiento interno que le permite evitar que se extiendan en el tiempo, se agraven, conlleven un litigio judicial o repercutan en la imagen de la empresa. Esta forma de resolución de los conflictos puede propiciar una mejora del clima laboral, contribuyendo a la satisfacción de los trabajadores y al aumento de la productividad.

### *Ventajas de la mediación mercantil*

- *Economía:* es menos costosa que el procedimiento judicial y al arbitraje.
- *Rapidez:* el proceso suele durar pocos meses, a veces incluso semanas.
- *Comunicación:* ayuda a reanudar la comunicación y confianza entre las partes.
- *Acuerdos duraderos:* la solución ha sido negociada por las partes en conflicto con satisfacción mutua de los intereses.

*Imagen corporativa:* no se ve dañada gracias a la confidencialidad del proceso.

### *Fases del proceso en la mediación mercantil.*

- Solicitud de mediación de una o todas las partes.
- Citación a las partes para una sesión informativa.
- Fijación del número y periodicidad de las sesiones de mediación.
- Las sesiones tienen lugar colectiva o individualmente con cada parte.
- Acuerdo entre partes y firma, o fin sin acuerdo.

Si hay acuerdo las partes podrán elevar a público el acuerdo para que tenga efectos ejecutivos.

### *Diferencias entre mediación gerencial y la mediación en la empresa familiar*

#### *Mediación Gerencial*

El mediador no es un especialista en resolución de conflictos y pertenece a la empresa. Aunque posea habilidades mediadoras, su neutralidad e imparcialidad no son relevantes, pues al tratarse de un directivo de la empresa, su visión siempre le dirigirá hacia lo más favorable a la misma.

### *Mediación en Empresas Familiares*

Es realizada por un especialista en mediación, externo a la empresa y al conflicto, es relevante su papel de neutralidad e imparcialidad. Debe también poseer conocimientos de Derecho de Familia.

#### **6.1.3 Dificultades y retos: la continuidad de la empresa familiar, del vínculo y armonía familiar.**

A continuación, se expondrán algunas de las dificultades más comunes que amenazan a la continuidad de la empresa familiar, es necesario tener en cuenta las peculiaridades que se dan en este tipo de negocios:

Existe una estrecha relación entre la vida de la empresa y la vida familiar, esto hace que se produzcan conflictos relacionados con la vida personal de los integrantes de la familia, con la gestión de la empresa y con la propiedad de la misma.

La aplicación de mediación sirve para gestionar de forma integral estos conflictos en sus dos vertientes para contribuir a la consecución de un doble objetivo:

La continuidad de la empresa familiar, por un lado, y, por otro, la pervivencia del vínculo familiar.

Dado que la empresa familiar implica, necesariamente, una vinculación entre la familia y a la empresa, el éxito de este tipo de negocios exige, inevitablemente, gestionar correctamente los conflictos que se producen en ambos ámbitos, pues en cuanto uno de ellos se agrieta, hace tambalear al otro. El reto es, por tanto, no sólo conseguir la continuidad de las empresas familiares, sino también del vínculo familiar, problemas de comunicación que generan tensiones y la armonía familiar.

Para poder gestionar estos conflictos, es importante conocer los problemas y dificultades que suelen plantearse en estas empresas. Por ello, se analizarán a continuación los tres grandes tipos de conflictos que se producen en el seno de las empresas familiares: los personales, los relacionados con la titularidad o propiedad de la empresa, y aquéllos relativos a la gestión de la empresa.

#### **6.1.4 Conflictos personales**

Son los conflictos que pueden existir en cualquier familia, propios de la relación vincular que se comparte como familia, como pueden ser deudas morales históricas (celos entre hermanos/as, por ejemplo), una mala relación por saltarse una norma familiar años atrás (cómo ser madre soltera), problemas no resueltos (mala relación con el cónyuge de un familiar) o malentendidos puntuales (una discusión en la cena navideña).

En este tipo de conflictos, lo emocional, lo relacional, es en sí mismo la fuente del problema. Esta tipología en «estado puro», en la que no se da ninguno de los demás conflictos que se desarrollan más adelante, será probablemente poco frecuente, aunque sí escala el conflicto puede llegar a consecuencias en el ámbito de la empresa familiar y que los mismos no se lleven a niveles litigiosos judiciales, ya que, generalmente, estos problemas en la relación personal influyen en la relación empresarial, y viceversa, por lo que tenderán a darse conjuntamente con otros problemas.

Es, no obstante, muy importante tener en cuenta y observar las relaciones y los vínculos entre los miembros de la familia para gestionar los conflictos de las empresas familiares. La gestión de los conflictos personales es, por lo general, la gran olvidada en los mecanismos tradicionalmente aplicados para tratar de garantizar la continuidad de la empresa familiar y que, precisamente mediante la aplicación de la mediación, pretendemos rescatar para gestionar conjuntamente con los demás tipos de conflictos propios de las empresas familiares.

### **6.1.5 Conflictos relacionados con la propiedad de la empresa familiar**

La propiedad de estas empresas se concentra en un grupo familiar y, por lo general, existe una fuerte tendencia a tratar de retener dicha propiedad del negocio en el núcleo familiar. No obstante, es normal que a lo largo de la vida de la empresa y de la familia, se produzcan situaciones que impliquen la incorporación y/o salida de miembros en la propiedad de la empresa familiar, que pueden amenazar o desestabilizar la continuidad del negocio. Atendiendo a esta clasificación, podemos diferenciar conflictos relacionados con la incorporación y salida de miembros en la propiedad de la empresa familiar.

#### **Incorporación de miembros en empresa familiar**

La incorporación de miembros en la empresa familiar puede producirse, por ejemplo, por el fallecimiento del fundador/titular de la empresa. Por aplicación del derecho sucesorio (ya sea sucesión testada o intestada), la propiedad se va dispersando, y dividiendo en más ramas familiares a medida que se producen los tránsitos generacionales. Ello da lugar a que nuevos miembros de la familia y, en ocasiones, también terceros, se conviertan en propietarios de la empresa familiar. Esto puede generar multitud de conflictos, como pueden ser:

La entrada de un «socio pasivo», es decir, de una persona que no está involucrada en la vida de la empresa, desconocedora del negocio y que no tiene un interés en incorporarse a la actividad productiva, pero, sin embargo, pretende beneficiarse económicamente de su situación como propietario. Esto puede colisionar con la voluntad de otros propietarios de la empresa de reinvertir los beneficios obtenidos en el propio negocio para fomentar su expansión y crecimiento. Puede ocurrir asimismo que, mientras que unos quieren continuarlo, pues vienen trabajando en él y viene siendo su forma de sustento económico, otros prefieren venderlo pues no tienen interés en la actividad empresarial familiar.

Problemas personales relacionados con el entendimiento de que alguno de los sucesores «no merece» la entrada en la empresa familiar, ya sea porque no ha participado en su creación, por rencillas de tipo personal (no ayudó al padre en una situación de dificultad), o porque se trata de un tercero ajeno al grupo familiar, que genera en este último desconfianza o por la posición que debe ocupar sin tener conocimiento del negocio o sobre las diferencias en las acciones a tomar o el campo a desarrollar, entre otras situaciones.

Discrepancias entre los sucesores del propietario (por ejemplo, los hijos/as del titular fallecido) acerca del porcentaje de participación que les corresponde en la empresa familiar o, en su caso, de la compensación económica alternativa que corresponderá al sucesor que no reciba participación en la empresa familiar. En ocasiones, estos conflictos se manifiestan aún en vida del propietario de la empresa familiar, cuando se plantea un relevo generacional.

La incorporación de ramas familiares no afines, con conflictos personales manifiestos o latentes, que a la postre inciden negativamente en la gestión de la empresa.

La entrada del cónyuge de alguno de los titulares fallecidos ya sea como propietario o usufructuario, puede conllevar también problemas, ya que puede ser percibida como un tercero ajeno al núcleo familiar y sin derecho a beneficiarse del negocio familiar.

En ocasiones, el propietario de la empresa puede decidir también retirarse del negocio familiar y transmitirlo a sus sucesores en vida, dando lugar a un relevo generacional. La transmisión de la titularidad puede venir o no conjuntamente con la cesión del mando y dirección de la empresa a la generación más joven. Esto conlleva problemáticas como la previsión y garantía de los medios de subsistencia del familiar que ha venido conduciendo hasta el momento el negocio y que se retira (en ocasiones, también de su cónyuge), conflictos en el porcentaje de participación que corresponde a cada uno de los sucesores, como se ha mencionado anteriormente, así como aquellos relacionados con la sucesión en la gestión del negocio, que se abordará más adelante.

Por otro lado, también se debe tener en cuenta que la liquidación de la sociedad de gananciales puede dar lugar a la incorporación en la empresa del ex cónyuge del familiar empresario. En ocasiones, el grupo familiar concibe a este ex cónyuge como un enemigo del grupo familiar, por lo que su entrada en la empresa puede causar conflictos no solo con su ex pareja, sino también con el resto de los integrantes de la familia. Esta concepción está frecuentemente acompañada de un sentimiento por parte del grupo familiar de aprovechamiento del patrimonio familiar por parte de la ex pareja. Si bien, no cabe descartar tampoco la posibilidad de una alianza inversa, según cuáles sean las circunstancias.

Por último, puede producirse también la entrada de terceros ajenos al grupo familiar en la empresa. Es habitual que esto no se vea con buenos ojos, ya que el negocio en muchas ocasiones es el medio de sostenimiento económico familiar, que podría verse amenazado con la entrada de un extraño que no forma parte de la familia. Pese a este recelo, puede ocurrir que la empresa necesite financiación ajena, ya sea para hacer frente a un momento de crisis o para sufragar su expansión, y se vea obligada a dar entrada a terceros, por ejemplo, mediante una ampliación del capital social. En otras ocasiones, puede ser algún miembro de la familia el que quiera dar entrada en la propiedad de la empresa (probablemente, minoritaria) a modo de recompensa y motivación a una persona que ha venido trabajando en ella y que ocupa un puesto de responsabilidad. Más problemáticos son los supuestos en los que un miembro de la familia decide abandonar la empresa familiar y manifiesta su deseo de vender su participación en el negocio. Además de las alteraciones que esta salida puede producir en el funcionamiento de la empresa, son situaciones vividas por lo general con un sentimiento de rechazo por parte de la familia de la persona que abandona la empresa.

La disgregación de la propiedad de la empresa que conllevan los supuestos descritos anteriormente puede dificultar la toma de decisiones empresariales y dar lugar a perturbaciones en la conducción del negocio. Si tomamos una sociedad de capital como ejemplo, puede derivar en un bloqueo de los órganos de la sociedad, y reflejarse en la falta de toma de decisiones a nivel del órgano de administración, necesarias para el buen desempeño de la empresa (por

ejemplo, iniciar una relación comercial de provecho para el negocio), o, a nivel de la junta general de socios, como podría ser la no aprobación de las cuentas anuales, o la solicitud por un socio descontento con la gestión de una auditoría externa de la empresa cuando ésta no está obligada a auditar, con el consiguiente incremento de los gastos para la sociedad, etc. Este bloqueo tiene como consecuencia la emisión de señales negativas a los operadores del mercado, que pueden en última instancia afectar a las relaciones comerciales con acreedores, clientes, etc., que, ante la evidencia de un conflicto interno en la empresa, pueden decidir evitar iniciar nuevos proyectos, terminar anticipadamente los vigentes, o no renovarlos a su término.

En definitiva, estos conflictos pueden redundar en un incremento de costes económicos para la sociedad, un desaprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio, así como una merma de las actuales relaciones comerciales debido a la exteriorización al mercado del conflicto interno familiar. Es fundamental, por tanto, abordar estas situaciones lo más rápidamente posible, para tratar de minimizar los efectos negativos señalados.

La mediación se presenta como un mecanismo muy eficaz para ello.

De cara a la gestión de estos conflictos, se debe tener en cuenta que estará presente, por un lado, una problemática de tipo «material», basada en cuestiones económicas como la lucha para la conservación del patrimonio familiar, o la obtención de beneficios económicos. Por otro lado, contendrán, asimismo, por lo general, una gran carga emocional como consecuencia de la relación personal de los implicados debido al vínculo familiar que les une, así como, en ocasiones, del duelo en el que están inmersos debido al fallecimiento del familiar. En estas situaciones, para la correcta gestión del conflicto es fundamental recoger adecuadamente las emociones (el dolor, la tristeza, la ira) de los miembros de la familia empresaria, cuestión que se abordará desde la mediación.

## Salida de miembros de la empresa familiar

El abandono de la empresa familiar por parte de un miembro de la familia puede originar también conflictos.

En ocasiones, puede darse una salida voluntaria de la empresa familiar. Un integrante de la familia puede tomar la decisión de desvincularse del negocio familiar, por diversos motivos: deseo de embarcarse a otra actividad, de iniciar un negocio en solitario, de dedicarse a su vocación profesional que nada tiene que ver con el negocio familiar, desavenencias irreconciliables con otros miembros de la familia, etc.

La mera decisión de un familiar de dejar el negocio que se ha construido por la familia puede ser una fuente de conflictos personales, y ser vivido por los demás como un abandono, rechazo y traición a los valores y el esfuerzo familiar invertido en la empresa.

Además, si los restantes familiares propietarios no disponen del capital necesario para adquirir la participación del familiar que quiere marcharse de la empresa, sobrevolará entonces para estos la amenaza de entrada en el negocio de un tercero ajeno a la familia. Por el contrario, la persona que quiere desvincularse de la empresa familiar puede encontrarse en el contexto de que no aparezca un comprador de su parte del negocio, viéndose obligado a permanecer en la sociedad en contra de su voluntad. Esta situación puede incidir negativamente en el clima empresarial, enturbiar la toma de decisiones y afectar, en definitiva, el día a día de la empresa.

Por último, se debe resaltar que, si la salida de la propiedad de la empresa va unida a la desvinculación de la gestión empresarial, existe el riesgo de que esta marcha afecte directamente a la continuidad del negocio, si, por ejemplo, esa persona ocupaba un papel clave en la conducción de la empresa y no se ha previsto adecuadamente la sucesión.

En ocasiones, puede darse la situación de que sean determinados propietarios de la empresa familiar los que deseen que otro se desvincule de la empresa y traten de forzar su salida. Eso puede darse por conflictos personales, desavenencias en la gestión del negocio, percepción de que realiza una actividad improductiva y no está implicado en el trabajo que desempeña y más entorpece que aporta al negocio, etc.

Es frecuente que estas situaciones se agraven con el ofrecimiento de una contraprestación insignificante por la adquisición de la participación en la empresa del socio saliente, o, al contrario, con la exigencia de una cuantía excesivamente elevada por este último para la venta de dicha participación, con el consiguiente sentimiento de abuso por parte de los demás.

Esta situación dificulta la convivencia en el ámbito familiar y empresarial y puede afectar negativamente a los demás miembros de la familia y/o trabajadores en el ejercicio de sus tareas en la empresa, con el consecuente perjuicio para la empresa y el clima familiar.

#### **6.1.6 Conflictos relacionados con la gestión de la empresa familiar**

Dentro de esta categoría se incluyen una multiplicidad de conflictos relacionados con diversas áreas de la administración del negocio:

No separación del patrimonio familiar y empresarial, con confusión de cuál está afecto o no a la actividad de la empresa. Esto puede llevar a abusos por parte de algún miembro, que, aprovechándose de esa situación, integre en su patrimonio personal activos que corresponden a la empresa familiar.

Presencia de personas no cualificadas en puestos de responsabilidad directiva. Las relaciones afectivas propias del vínculo familiar y la concepción de la empresa como una gran familia pueden enturbiar la decisión acerca de la designación de personas para este tipo de puestos. Además del perjuicio que ello

puede suponer a nivel empresarial despertar sentimientos de injusticia, envidias y tensiones en el ámbito familiar.

Las decisiones acerca de quiénes pueden trabajar en la empresa familiar es una de las principales causas de conflicto, que comprende tanto a la contratación de miembros de la familia como de terceros, que puede seguir criterios dispares según para qué integrante de la familia. Así, determinados miembros de la familia pueden tender a ayudar a otro familiar que se encuentra en una situación delicada, mediante su incorporación a la empresa, cuando ello colisiona con un sano criterio empresarial, por ejemplo, porque es una persona que no conoce el negocio y no puede aportar nada productivo. En otros casos, pueden existir familiares que se sientan con el derecho de ocupar algún puesto en la empresa por el mero hecho de pertenecer al grupo familiar, o que incluso pretendan la incorporación de algún tercero a la empresa, aunque no cuenten con la cualificación y conocimientos necesarios, en contra del criterio de otros miembros del grupo familiar. Otros pueden, por el contrario, exigir la contratación de familiares y/o terceros con experiencia y cualificados para el mejor funcionamiento empresarial.

Retribución que corresponde a los distintos miembros de la familia que trabajan en la empresa. Pueden darse problemas relacionados con la fijación de la retribución en función a criterios de afinidad personal, necesidad de los miembros de la familia, etc., en vez de criterios como la responsabilidad del cargo ocupado, requisitos de experiencia y formación. Ello puede generar tensiones en el seno familiar e incidir en la productividad de aquellos que se sientan injustamente retribuidos. Esto puede producirse entre los miembros de la familia y también con relación a terceros que trabajen en la empresa.

El rendimiento de los distintos miembros de la familia en los puestos que ocupen en la empresa familiar, por ejemplo, por la percepción de que determinado/a integrante de la familia no realiza su tarea adecuadamente, y que se está produciendo un aprovechamiento por parte de esa persona.

Conflictos en relación con la política de reparto de los beneficios. Unos pueden pretender obtener un rendimiento económico rápido, mediante el reparto

de los beneficios, mientras que otros pueden ser partidarios de reinvertirlo en la empresa, para que tenga una posición más sólida de cara a la competencia en el mercado, para expandir el negocio, etc. Especial relevancia tiene en relación con este punto la existencia de «socios/as pasivos/as», para los que la única fuente de ingreso económico sería la distribución de los rendimientos obtenidos, ya que no perciben un salario por la prestación de sus servicios a la empresa. Una situación prolongada de ausencia de reparto de dividendos puede desembocar en el deseo de venta de su participación en la empresa, para obtener de este modo el rendimiento económico que no percibe vía reparto de beneficios.

Toma de decisiones importantes. Un porcentaje nada desdeñable de los conflictos en las empresas familiares derivan de la falta de consulta de los directivos familiares al resto de integrantes de la familia involucrados en la empresa acerca de decisiones relevantes. Estas decisiones pueden abarcar múltiples situaciones, que dependen del tamaño y situación de la empresa familiar: apertura de un nuevo local, contratación de un tercero para dirigir una parte del negocio, etc.

Relevo generacional en la gestión del negocio familiar. En toda empresa familiar que tiene vocación de continuidad, llega un momento en el que se tiene que producir, inevitablemente, un relevo generacional.

Puede suceder que el relevo se realice voluntariamente por el/la conductor/a principal del negocio. La designación del/la sucesor/a es una materia delicada, que debe ser bien abordada para mantener la continuidad de la empresa. Se pueden producir asimismo conflictos entre los candidatos a la sucesión, por entender que merecen asumir el mando por motivos personales en vez de por razones de capacitación para el puesto. Para garantizar el crecimiento de la sociedad es muy importante que, con independencia de la titularidad del capital social, se coloque en los puestos de responsabilidad directiva a personas cualificadas, y que la posición que cada miembro de la familia ocupe en los diferentes puestos esté asumida y legitimada por todos ellos, ya que lo contrario generaría tensiones que incidirán en la toma de decisiones y trastornara la marcha del negocio.

Frente al relevo voluntario, puede producirse asimismo una resistencia a aceptar esta retirada por parte del fundador del negocio, por pensar que todavía no es el momento, o que el/la sucesor/a no está todavía capacitado/a. Por el contrario, la persona que se siente con el derecho de suceder puede encontrar que el padre o la madre está «anticuado», ya que no tiene visión para seguir conduciendo la empresa. Estas luchas de poder pueden desestabilizar el negocio y originar tensiones en el ámbito familiar.

Divergencias de criterios acerca de la futura estrategia de la empresa familiar. A medida que se van incorporando nuevas generaciones en la empresa, pueden surgir desavenencias acerca de la estrategia empresarial a seguir.

Como ejemplo, podríamos pensar en el conflicto que supondría que la rama familiar A, conjuntamente con la B, que viven una situación económica holgada, aprobaron un aumento de capital para hacer frente a la inversión en tecnología necesaria para la internacionalización de la empresa, con el desacuerdo de la familia C, por encontrarse esta última en un momento en el que no puede acudir a la ampliación por no disponer del capital necesario. La familia C vería disminuida su participación en la empresa. Es decir, aunque mantendría el mismo número de acciones que tenía antes de la ampliación de capital, se reduciría el porcentaje que representan sobre el total del capital social de la empresa, ya que este se ha incrementado. Ello implica una reducción de sus derechos políticos (de voto en las juntas generales) y puede que incluso económico en la empresa (derecho a participar en los beneficios). Los efectos de esta decisión pueden contaminar la relación a futuro tanto en el ámbito familiar como empresarial.

## **6.2 CAPÍTULO II**

### **6.2.1 La mediación como instrumento para la gestión de los conflictos de la empresa familiar**

Son múltiples los conflictos que pueden producirse en el ámbito de las relaciones personales de los integrantes de la familia, la gestión y la propiedad de la empresa familiar. Estos conflictos conllevan consecuencias negativas, tanto para la empresa como para la relación personal de los miembros de la familia, como pueden ser el incremento de la tensión en el ambiente empresarial y familiar, problemas de comunicación que conllevan a una disminución de la productividad, entorpecimiento en la toma de decisiones, bloqueo de órganos de decisión, incremento de los costes para la empresa, etc. Todo ello puede terminar por dañar, e incluso romper, los vínculos familiares, afectar a las relaciones con los clientes y proveedores de la empresa, redundar en pérdidas de oportunidades de negocios y causar perjuicios económicos severos, por lo que es fundamental abordar los conflictos lo más rápidamente antes de que sigan escalando para evitar que amenacen la continuidad de la empresa y del vínculo y armonía familiar. Lo que se propone a continuación es aplicar el proceso de mediación para prevenir estos conflictos antes de que tengan lugar o por lo menos mitigarlos, así como para gestionarlos una vez se han manifestado.

### **6.2.2 La Mediación preventiva:**

*El Corporate Compliance.*

El Corporate Compliance o Cumplimiento Corporativo es un protocolo en el que se recopilan normas, mandatos, prohibiciones y directrices para los empleados de una organización. Identifica, asesora, alerta, monitorea y reporta los riesgos de cumplimiento en las empresas.

Su principal objetivo es evitar sanciones por incumplimientos legales, sufrir pérdidas financieras o hacer frente a una crisis de reputación. El Cumplimiento Corporativo comprende y considera leyes y regulaciones nacionales según la actividad mercantil de la empresa, así como también las políticas internas.

### *El Estatuto de la empresa familiar* <sup>(8)</sup>

Los Estatutos Sociales son un conjunto de reglas mediante las que se rige la organización y el funcionamiento de la sociedad, conteniendo disposiciones específicas sobre los derechos y deberes de los socios, así como acerca de su administración.

Los Estatutos Sociales resultan, máxime por cuanto respecta a la Sociedad Familiar, un elemento de vital importancia. Los mismos deberán regular todos aquellos aspectos de relevancia para los socios, así como para la propia Sociedad Familiar. Lo ideal es que los Estatutos se anticipen a la existencia de situaciones conflictivas que pudieran devenir en un futuro y que pudieran amenazar el buen funcionamiento de la sociedad, ofreciendo soluciones al efecto.

En concreto y, sin ánimo de exhaustividad, es posible destacar los siguientes aspectos esenciales que deben preverse estatutariamente en la Sociedad Familiar:

- *Intransmisibilidad de las Participaciones/Acciones*

Uno de los ejes fundamentales en los que se sustenta la Sociedad Familiar es la retención del control de la sociedad por los integrantes de la familia, evitando que terceros, ajenos a la misma, puedan ostentar la condición de socio en un futuro.

---

<sup>(8)</sup> Fitzwilliam. (2016). Legal & Finance. Empresa Familiar: Estatutos y Protocolo Familiar.

Como es bien sabido, la Sociedad Limitada difiere de la Sociedad Anónima en que, mientras la primera es de naturaleza esencialmente cerrada (por tanto, dificulta en gran medida la transmisibilidad de las acciones) la segunda es de naturaleza esencialmente abierta (es decir, promueve y facilita la transmisibilidad de las acciones, conforme a la voluntad de los transmitentes).

Debe tenerse en cuenta, no obstante, que en ambos tipos societarios es posible incluir preceptos estatutarios que restrinjan, aún en mayor medida, la referida transmisibilidad:

1. **SL** – Es posible prohibir de forma absoluta la transmisión voluntaria de las participaciones sociales, bien durante un plazo máximo de 5 años desde la constitución o ampliación social, o bien de forma indefinida durante la vida de la sociedad (esta última opción únicamente será posible cuando se prevea en los estatutos sociales el derecho de los socios a separarse de la sociedad en cualquier momento) (Art. 108.4 LSC); y
2. **SA** – Únicamente es posible prohibir la transmisión voluntaria de las acciones durante un plazo máximo de dos años desde la constitución de la sociedad (Art. 123.4 RRM).

- *Derechos de Voto*

La junta general de socios es el órgano soberano de la sociedad. Resulta muy habitual que, en el seno de pequeñas Sociedades Familiares en las que existe armonía entre los socios, las decisiones se tomen de forma informal. Es decir, los socios, sin previa convocatoria, deciden de forma presencial y mediante votos verbales, acerca de cualquier asunto, de mayor o menor relevancia para la sociedad.

No obstante, lo anterior, siempre cabe la posibilidad, a medida que la familia va creciendo e incorporando nuevos integrantes (yernos, nueras, nietos...), que surjan discrepancias o rencillas entre los socios. Un medio muy útil para evitar situaciones de pérdida de control en estos casos, por parte del

“núcleo duro” de la familia, pasa por la estipulación de derechos de voto desiguales, beneficiando a algunos socios más que a otros.

Las Sociedades Anónimas, al igual que también ocurre en las Sociedades Limitadas, podrán optar por emitir acciones/participaciones sin derecho a voto (Art. 98 LSC). De esta forma, el socio que ostente acciones o participaciones sin derecho a voto, podrá percibir los dividendos correspondientes, pero no podrá intervenir, en ningún caso, en la toma de decisiones.

- *Reparto de Dividendos*

En la Empresa Familiar suele ser habitual que, mientras las generaciones fundadoras se muestran más preocupadas por la perpetuación y subsistencia de la sociedad a largo plazo, los socios más jóvenes (correspondientes habitualmente a la tercera generación familiar) se preocupen prioritariamente por los dividendos.

Con tal de mitigar dicha situación, resulta conveniente prever en los estatutos sociales el desigual reparto de los dividendos entre los socios sin tener que guardar proporción alguna con el capital desembolsado. Dicho de otro modo, se trata de hacer posible que los socios fundadores (que ostentan, por ejemplo, 50% del capital social) perciban un 75% de los dividendos mientras que sus hijos (que ostentan el restante 50% del capital) perciban el 25% de los mismos, el lugar del 50% inicialmente correspondiente.

Esta previsión estatutaria resulta factible, con las particularidades propias de cada caso, tanto en la Sociedad Limitada como en la Sociedad Anónima.

- *Nombramiento de Administradores*

La experiencia demuestra que en la Sociedad Familiar suelen distinguirse dos momentos o etapas claramente diferenciadas por cuanto respecta a la administración:

1. Una primera etapa en la que la sociedad está representada por uno o varios socios que actúan como administradores mancomunados o solidarios; y
2. Una segunda etapa en la que se tiende a la colegiación del órgano directivo, constituyéndose propiamente como un Consejo de Administración

En ambos casos, resulta de gran interés para los socios blindar el acceso a los puestos de administración. Así, resulta recomendable que los estatutos sociales incorporen previsiones estatutarias tendentes a garantizar, entre otros supuestos, que únicamente puedan ser nombrados administradores aquellos sujetos que cumplan los siguientes requisitos:

1. Edad mínima o máxima (por ejemplo, un mínimo de 40 años y un máximo de 65);
2. Haber ostentado la condición de socio durante un mínimo de años;
3. Ostentar un porcentaje mínimo en el capital social;
4. Pertenecer a una determinada rama familiar;
5. Haber trabajado en la empresa durante un número de años; o
6. Ostentar una serie de estudios concretos.

Estos requisitos deberán ser, en todo caso, de carácter objetivo. Es decir, no será permisible que la redacción de los estatutos permita únicamente la elección de una o varias personas concretas, lo cual podría incluso llegar a provocar un bloqueo del órgano de administración.

Los estatutos sociales es el inicio de un gran acuerdo de voluntades de cuál va ser el objeto social, tipo y duración de sociedad, las atribuciones de los socios, administradores, representante legal y demás miembros, ejercicio económico, presentación de Estados Financieros, regulaciones en relación a la participación

de los socios, asambleas generales y extraordinaria y en fin una serie de normativas en relación al funcionamiento de la empresa. Adicionalmente a lo indicado anteriormente debe indicar: transmisión de las participaciones, la política de reservas y dividendos o la posibilidad de acudir a la mediación o arbitraje en caso de conflictos.

Los estatutos, sin embargo, forman parte de esos documentos que, en muchos casos, no se leen pese a que, salvo contadas excepciones, tienen una vida útil muy superior a la de cualquier otro contrato, pues son, probablemente, el único que suscribimos con vocación de durar indefinidamente, o al menos eso es lo que se manifiesta en la escritura fundacional. Parece que el hecho de firmarlos ante notario diera ya garantía de su corrección, como si la fe pública tuviera la capacidad también de adaptarlos a nuestras necesidades.

Por todas las implicaciones presentes y futuras que tiene este documento, resulta lógico dedicar el suficiente tiempo en su elaboración y con un debate adecuado entre sus socios sobre las cláusulas del estatuto.

### **6.2.3 El Compliance en la empresa familiar <sup>(9)</sup>.**

La reforma del Código Penal del año 2015 ha supuesto un cambio de concepción para todo el tejido empresarial y con especial incidencia en las empresas familiares, muchas de ellas de pequeño tamaño, pues debe de integrarse un completo sistema de prevención de delitos tanto de grandes empresas como en pequeñas con vínculos familiares.

El legislador establece sistemas o mecanismos para evitar que la empresa deba responder penalmente por delitos cometidos en beneficio directo o indirecto de las empresas por sus empleados, colaboradores o dependientes, si

---

<sup>(9)</sup> Grupo Asesor ROS. Vicente Cremades García, Abogado. El Compliance en la empresa familiar.

bien eximiendo a pequeñas empresas en cuanto a la función del órgano de supervisión independiente, esto es el Compliance Officer, sea desempeñado por el órgano de administración, manteniendo la obligación de adoptar los modelos de organización y gestión, con los mismos requisitos contemplados para empresas de gran tamaño.

Las empresas de pequeño tamaño podrán demostrar su compromiso ético mediante una adaptación a las dimensiones de su empresa de los requisitos establecidos en el Código Penal, respecto al cumplimiento del Compliance.

La solución debe pasar ineludiblemente por nombrar un Compliance Officer distinto al órgano de administración y por supuesto sin lazos familiares con los socios, o con los miembros del órgano administrativo.

#### **6.2.4 El Protocolo familiar**

La mediación preventiva consistiría en la elaboración, a través del proceso de mediación y con anterioridad a la manifestación del conflicto, de un protocolo familiar, es decir, de un acuerdo marco entre los miembros de la familia que establezca las reglas que esa familia desea darse a sí misma para regular la vida de la empresa y la relación entre esta última y la familia. Se trata de lograr un acuerdo para conducir las actuaciones familiares en la empresa, que contribuye a la gestión de eventuales incidencias que se pueden producir en el ámbito de la familia y que están relacionadas con la empresa familiar, para tratar de prevenir o minimizar los conflictos internos, aportar cauces de solución de los mismos cuando surjan y, además, facilitar los procesos de sucesión generacional en la empresa.

### *Contenido del protocolo familiar*

El contenido de cada protocolo familiar dependerá de las circunstancias particulares requeridas por cada familia y la empresa que conducen. Entre otras cuestiones, es frecuente abordar las siguientes:

*Valores/principios familiares/empresariales que van a ser la base sobre la que se va sustentar el protocolo.*

Principios empresariales tales como:

- El acceso, permanencia y salida de las personas de la organización, vendrá regulado por las necesidades de la empresa y no por las de la familia.
- Los mejores profesionales ocuparán los puestos de mayor importancia en la empresa.
- Sólo se mantendrán en ellos mientras obtengan buenos resultados. Estos profesionales pueden ser o no de la familia.
- A mayor responsabilidad, mayor sueldo
- No se crearán puestos ficticios.
- Se exige un mínimo de preparación académica y experiencia según el cargo a ocupar.
- Etc.,

Están en consonancia con el objetivo de garantizar la supervivencia de la empresa y son una base importante para la futura profesionalización del negocio (uno de los grandes retos de este tipo de empresas).

Sobre valores y principios construiremos, una vez aprobado, todo el entramado pormenorizado del protocolo.

*Órgano de gobierno:*

- De la familia: Junta/Asamblea de Familia/Consejo de Familia.
- De la empresa: Junta de Accionistas, Consejo de Administración, Órganos Operativos.

*Papel del socio/papel del empleado.*

Entrada de socios en la empresa/permanencia/salida de socios de la empresa y de los puestos de responsabilidad.

Sucesión/Transición/liderazgo en puestos claves.

*Planes de continuidad/sucesión.*

Acuerdos sobre la propiedad de la empresa: régimen de transmisión de acciones o participaciones, usufructo, exclusión y separación de socios, régimen económico matrimonial de los socios y previsión de las posibles crisis matrimoniales, régimen de sucesión en caso de fallecimiento de los socios, estableciendo cómo iniciar la transición y garantizar la seguridad y continuidad de la empresa.

*Mayorías exigibles para la adopción de acuerdos.*

Pactos relativos a la estructura y funcionamiento de la empresa: valores éticos que presiden la actuación de la empresa, en materias como calidad de producto o servicios, atención al cliente, política de personal, reglas de buen gobierno y transparencia, diseño de la estructura empresarial y previsión de su

evolución futura, reglas sobre el uso del nombre familiar en marcas y denominaciones sociales, momento y condiciones en que la empresa habrá de perder su carácter familiar.

*Criterios para fijar la composición, estructura y funcionamiento de los órganos sociales, como la Junta General y el órgano de administración.*

Creación de órganos de carácter familiar no previstos en la legislación societaria, criterios sobre composición y funcionamiento de dichos órganos, delimitación de sus atribuciones y relación con otros órganos.

Normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa: derecho de los miembros de la familia para acceder al trabajo en la empresa y fijación de requisitos para ello (edad, titulación, experiencia, formación, etc.), requisitos para el acceso a cargos de gestión, tiempo máximo de permanencia, obligaciones de no competencia, funciones a desarrollar por los familiares y retribución.

Pactos relativos a las relaciones económicas entre empresa y familia: política de reparto de los beneficios obtenidos por la empresa familiar, con especial atención a la situación de los «socios/as pasivos», atención a necesidades familiares, otorgamiento de avales y garantías personales.

Venta/ Transmisión/administración de acciones/participaciones.

*Pactos de salida de los familiares de la empresa.*

Pactos relativos a la resolución de conflictos en la familia: se pueden atribuir competencias a los órganos familiares, e incluso establecer sistemas como la mediación para la gestión de los conflictos. Se pueden establecer

excepciones al protocolo y su interpretación, así como previsiones sobre el posible incumplimiento de las disposiciones del protocolo familiar, por ejemplo, mediante cláusulas penales, etc. Asimismo, se puede fijar la duración del protocolo y los mecanismos de revisión y adaptación del mismo, motivada ya sea por cambios en la realidad familiar, empresarial o legislativa.

Utilización de los recursos, medios y servicios de la empresa por personas de la familia para uso particular.

#### *Revisión/evaluación/actualización y modificación del Protocolo.*

Como hemos podido observar el protocolo familiar debe construirse con mucho estudio y detenimiento son el fin de que el mismo prevea la mayor cantidad de situaciones que puedan crear conflicto en el futuro por los miembros de la estructura familiar.

En la medida que el protocolo familiar sea más previsor logrará su fin; de evitar, atenuar o mitigar situaciones conflictivas que se puedan presentar, dejando un acuerdo de construcción colectiva escrito de común acuerdo de cómo será el funcionamiento de la empresa familiar.

*El protocolo familiar y los estatutos (A propósito de la RDGRN de 26 de junio de 2018). Artículo publicado En Legal Today por los abogados: Luceño Oliva, José Luis y Guerrero Camacho, Eva.*

La reciente Resolución de la Dirección General de Registros y del Notariado de 26 junio de 2018 ha resuelto favorablemente sobre la posibilidad de incluir en los estatutos sociales, como prestación accesorio, el cumplimiento de un protocolo familiar previamente elevado a escritura pública.

Este pronunciamiento del centro directivo permite dotar de mayor eficacia a los protocolos familiares e imponer su cumplimiento a todos los socios que sean a su vez firmantes del protocolo familiar, consiguiendo de esta forma asociar al incumplimiento del protocolo no sólo las consecuencias contractuales en él previstas -habitualmente cláusulas penales-, sino también las consecuencias que tendría el incumplimiento voluntario de las prestaciones accesorias, según la Ley de Sociedades de Capital, cual es la posibilidad de excluir al socio incumplidor de la sociedad. De esta forma, el socio que no respete el protocolo familiar podrá ser excluido legalmente de la sociedad, si, como es el caso objeto de análisis, el cumplimiento de aquel ha sido establecido estatutariamente como una prestación accesorio, es decir, como una obligación de "hacer" que todos o algunos de los socios se imponen estatutariamente.

Las razones que argumenta la DGRN para permitir la inscripción de la cláusula estatutaria que obliga al cumplimiento del protocolo familiar como prestación accesorio son varias: en primer lugar, la prestación accesorio ha sido aprobada por todos los socios en junta universal; en segundo lugar, admite expresamente la posibilidad de que los pactos de socios -de los que los protocolos familiares suponen una especialidad- puedan superar sus efectos puramente en la esfera individual de los firmantes y afectar a la sociedad y a terceros si se incorporan a la esfera corporativa, y una forma de hacerlo es exigir su cumplimiento como prestación accesorio; y en tercer lugar, insiste el centro directivo en que la cláusula admitida respeta la regulación de las prestaciones accesorias, al ser el contenido de la misma "concreto y determinado" como exige la legislación, en tanto hace referencia a un protocolo familiar concreto y verificable, dada su materialización previa en instrumento público.

El protocolo familiar es un documento en el que los socios, los legítimos futuros socios por derechos hereditarios y, eventualmente, familiares consanguíneos o políticos plasman determinados acuerdos alcanzados en aras a regular el funcionamiento interno de la empresa familiar en el presente y en el futuro, así como las propias relaciones profesionales, económicas e incluso personales entre los miembros de la familia y la sociedad en la medida en que afecten a esta última. Dado que como contrato atípico carece de regulación legal,

se realizan a la medida atendiendo a las circunstancias particulares de cada empresa familiar y, por ello, pueden contener tantos pactos como sus firmantes determinen. No obstante, en la práctica los protocolos familiares vienen a regular extremos tan esenciales como son la gestión y administración de la empresa familiar, la forma y momento en que se llevará a cabo la sucesión delegando la gestión en los sucesores, los requisitos objetivos para acceder a los diferentes puestos y las remuneraciones de familiares, la entrada o salida de socios, así como cualesquiera otros pactos que pretenden solventar situaciones que, por su trascendencia, son susceptibles de ocasionar conflictos futuros y hacer peligrar la continuidad de la empresa.

En consecuencia, la importancia del protocolo familiar radica en la efectividad de este instrumento para regular aspectos esenciales de las empresas familiares que, como es sabido, son fundamentales en el sistema económico español por la creación de riqueza y empleo que suponen fruto de su gran peso en nuestro tejido empresarial.

Hasta la fecha, el Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares, venía a establecer distintas formas de otorgar publicidad a este instrumento que se limitaban, entre otras, a su publicación en el sitio web de la sociedad, a la constancia de su existencia en la hoja registral abierta a la sociedad o en las cuentas anuales, así como a la posibilidad de inscribir, en virtud de lo pactado en un protocolo familiar, cláusulas estatutarias penales por incumplimiento de obligaciones societarias, sistemas de valoración predeterminados en caso de transmisión de acciones, pactos de venta conjunta o de sometimiento de controversias a arbitraje o la existencia de comités consultivos.

La resolución comentada permite vislumbrar la resolución a los problemas que plantea la actual regulación de los pactos parasociales o extraestatutarios, que carecen de efectos frente a la sociedad, y en caso de contradicción entre lo regulado en dichos pactos y los estatutos, son estos últimos los que prevalecen. Así, la posibilidad de que su exigencia sea posible desde la óptica societaria, mediante su incorporación a los estatutos en forma de una prestación accesorias

que obliga a su cumplimiento, permitirá un mayor compromiso de los socios y una alineación entre los intereses de la sociedad y los de los socios firmantes del protocolo familiar, reforzando la eficacia jurídica de este último, así como la aplicación, ante el incumplimiento del mismo, no sólo de remedios contractuales, como son las referidas cláusulas penales, sino también de remedios societarios, como es la exclusión de los socios incumplidores.

### **6.2.5 El proceso de construcción del protocolo familiar <sup>(10)</sup>**

Si el protocolo en sí es ya importante, lo que garantiza que éste sea considerado así por quienes han intervenido en su elaboración es el propio proceso de realización. Un mal proceso suele conllevar un protocolo poco o nada útil.

Durante el proceso es que vamos a detectar la problemática familiar y la empresarial ligada a la familia, que puede estar latente o presente y buscar fórmulas de acuerdo para prever el posible conflicto. Otros objetivos que se alcanzan son: sensibilización, formación, persuasión en o sobre determinados temas del mundo del negocio o de las relaciones.

*Los pasos ordenados más significativos del proceso:*

Toma de Contacto.

Generalmente la persona que llega a la consultoría no es el dueño de la empresa. A éste le suele costar mucho acudir en busca de ayuda dada su cultura

---

<sup>(10)</sup> Martín Nájera, M. T., Pérez-Salazar, M. y Utrera Gutiérrez, J. L. (2009). Protocolo para la implantación de la mediación familiar intrajudicial en los juzgados y tribunales que conocen de procesos de familia. *Revista de mediación*.

de “valerse por uno mismo” de no delegar funciones que considera vitales. Generalmente son terceras personas las que llegan a estos recursos: consultores externos especialistas sobre el tema, el director de Recursos Humanos o una persona de confianza por el dueño sensibilizada que ocupa un papel importante en la empresa, que está preocupada con el tema de la sucesión y tiene un vínculo emocional con el dueño; son éstos los que acuden por ejemplo a foros sobre La Familia Empresaria. Estas personas son las que, una vez informados de las posibilidades de actuación en un tema que les concierne, animarán al dueño a mantener una primera entrevista.

Se suele realizar en esta primera entrevista el mapa familiar y el societario y se recoge la problemática de la familia y del negocio vista bajo la perspectiva del jefe o fundadores de empresa.

Esta entrevista con el empresario actúa como un “quitamiedos”, ya que es frecuente encontrar dudas y actitudes miedosa del resto de familiares o empleados de confianza a perder el puesto que llevan años desarrollando, a “soltar el poder”, a quedar a un lado, a perder su estatus social, a que sus hijos no estén suficientemente preparados para asumir el cambio.

En este encuentro se le explica que los temas no son tan complejos, tan automáticos, que lleva un tiempo su realización, que hay unos plazos, que los cambios pueden organizarse de tal manera que él pueda mantener el control de la empresa. Se le dan ejemplos de otras empresas y cómo esa intervención les ha ayudado; En fin, se le ayuda a superar sus miedos iniciales. Si, además, finalmente ve que hay un beneficio, sobre todo para la continuidad de la empresa a la que ve como un hijo más, el fruto de su trabajo, eso que él ha creado con tanto esfuerzo; la oposición inicial suele desaparecer y, por el contrario, el dueño asume un papel de animador del cambio si se ha explicado bien el tema de las ventajas que ofrece el establecimiento de un protocolo familiar.

No es infrecuente que en este momento se firme la oferta y ahí mismo se empiece a trabajar con el dueño en conocer su visión sobre la problemática de la empresa, los posibles candidatos y cuáles en su opinión son los más idóneos. Es importante que este exprese su parecer, que pueda exponer sus preocupaciones

e impresiones tanto de la familia como del negocio. Esto puede suponer una descarga emocional importante y puede servir para afianzar la relación con el consultor.

Igualmente, a través de preguntas circulares, se puede ir ya conociendo la visión que de otros miembros de la familia pueda tener. Por ejemplo, se puede preguntar: “¿tú mujer que piensa sobre quién es el más adecuado para llevar la empresa?”.

En general, las entrevistas son sumamente abiertas: “dime todo lo que te inquieta”, ya que las preguntas cerradas pueden limitar la comunicación y no dar a conocer la problemática real o las inquietudes más ocultas.

Esta conversación permite establecer lo que se llama el mapa familiar. Éste deja claros los lazos familiares, quien trabaja, quien no y qué puestos ocupan.

Es curioso que en muchas empresas familiares la esposa- la madre de esos candidatos- no es tomada en cuenta por el empresario como fuente de información y, sin embargo, en muchas ocasiones es quien mejor puede informar de los puntos fuertes y débiles de cada uno de sus hijos, la que más los conoce porque es la que ha estado con ellos, mientras el padre dedicaba su atención a ese otro hijo que es su empresa. Por ello, puede ser una tarea importante en este momento persuadirlo de la necesidad de que las mujeres de la familia participen en el proceso.

También es frecuente que hermanos que no participan de la empresa familiar queden excluidos del proceso cuando, en realidad, pueden ser una fuente de información muy importante, así como pueden jugar un rol destacado en un futuro, cuando llegue el momento de la herencia. Y así, hermanos que han quedado fuera en la organización de la empresa pueden, por herencia, recibir un legado que les incluya de repente en ella. Si no se ha tenido en cuenta a éstos, el plan establecido puede quedar sin sentido. Y su repentina participación, desde el desconocimiento, puede perjudicar a la empresa. Luego, es un error importante marginar a estos hermanos.

Otras personas que pueden influir en el presente o el futuro de la empresa familiar son los cónyuges: los maridos y las mujeres de los hermanos. Nuevamente, es importante conocer el papel que juegan e incluirlos cuando se considere oportuno.

El papel de los abogados y asesores de la empresa debe ser igualmente muy cuidado ya que a veces ven la presencia externa como un rival. Su oposición al proceso podría ser muy perjudicial para los fines del mismo, por lo que hay que ayudarles a ver que no somos el enemigo y que su ayuda es valiosa.

En esta reunión se realiza también el mapa societario o accionarial, en él se nos muestra cómo están repartidas las acciones o las participaciones en la sociedad, quiénes tienen acciones, cómo quieren repartirlas, así como un primer conocimiento y acercamiento a la problemática detectada por el empresario.

La idea es que al final de esta primera entrevista se tenga una visión global de la situación y suficiente información para empezar el trabajo y poder planificar las siguientes. Además, el conocimiento de la problemática permite elegir a otros asesores que van a formar el equipo del proyecto; por ejemplo, en problemas de sucesiones y dudas sobre cómo establecer el testamento (expertos en temas legales); en el traspaso de sociedad limitada a anónima (expertos en temas fiscales/mercantiles), etc. Estos actúan como asesores junto al director del proyecto, que es generalmente el que ha mantenido ya esa primera entrevista con el empresario y ha recogido toda la información inicial; por lo tanto, es ya la persona de referencia para éste.

Reunión conjunta con todos los que van a intervenir, para la explicación del trabajo que se va a realizar con ellos.

Esta reunión es esencial. Actúa nuevamente como un “quita-miedos”: se les explica el motivo de la actuación; se les recuerda las reglas de juego haciendo énfasis en la confidencialidad y la voluntariedad; se les comenta la necesidad de manifestar con total tranquilidad y franqueza lo que piensan y sienten sobre su manera de ver las relaciones con la familia y la empresa; se les invita a expresar sus temores –muchos de los cuáles ya se conocen por esa primera entrevista con

el empresario-; se les hace ver que el resultado será más sólido en la medida que sean capaces de hacerlo y que ellos y no otros serán los grandes beneficiados; se les aclara que el papel del asesor es ayudar, que no es el enemigo; se expresan los objetivos de la actuación –la armonía familiar y la viabilidad del proyecto de su empresa ; se valoran los posibles beneficios de dicha intervención.

Al finalizar todos los asistentes deben estar persuadidos de que aquello es bueno para ellos, que es una oportunidad que no pueden dejar pasar y deben quedar ya implicados con la actuación y dispuestos a colaborar.

Primera ronda de entrevistas individuales.

En ellas vamos a ir buscando cuales son en su opinión los problemas, la raíz de los mismos y las posibles soluciones que a ellos se les ocurran. Al principio de estas entrevistas es frecuente que, amparados en la confidencialidad, salgan muchas de las discrepancias y enfrentamientos familiares. Esta información puede ser relevante, por lo que es oportuno profundizar. Como todas las entrevistas en esta primera ronda la sesión sirve de desahogo. Por este motivo, es oportuno que se realicen por separado, ya que el daño que se puede hacer en una sesión conjunta en la que salgan todas estas diferencias puede ser muy elevado e innecesario.

También pueden aparecer problemas que hagan recomendable la realización de un entrenamiento, tratamiento al margen, que puede ser realizado bien por el equipo o derivado al profesional adecuado.

Generalmente esta primera entrevista es más larga de lo habitual. En todas las entrevistas hay que cuidar el equilibrio de tiempos dedicados a cada uno de ellos para que no surjan las clásicas molestias y celos.

En esta primera ronda de entrevistas puede intervenir, siempre con el permiso de la familia, alguna persona ajena a la misma pero que goza de su

confianza. Trabajadores con muchos años en la empresa y asesores legales o fiscales pueden ofrecer una visión más objetiva de éstas. Su aportación suele resultar interesante.

Tras esta primera ronda de entrevistas el asesor/consultor dispondrá de datos para considerar la viabilidad del proyecto y dispondrá de un mapa completamente claro de toda la problemática y de las primeras opciones de solución. Esto se concreta en un documento que llamamos análisis de factibilidad. En este documento se ofrecen alternativas una vez analizada la situación de la problemática de la familia y la relación con la gestión del negocio. Las alternativas y recomendaciones pueden ir desde dar por terminado el proyecto, al considerar que hay pocas o ninguna posibilidad de solución como familia con el consiguiente riesgo de desaparición de la empresa, o bien continuarlo dado que la problemática detectada se puede encauzar. Sólo en el primer caso se tomará contacto con el jefe o socios fundadores para comentar el análisis.

*Elaboración, por parte del consultor y a solas, de la primera parte del documento.*

En ella aparecen como aspectos principales: Objetivos a conseguir, valores familiares y principios empresariales que como hemos dicho son la base sobre la que se va a apoyar el futuro protocolo.

Presentación del contenido de esta primera parte para su aprobación, a todos cuantos han intervenido en la elaboración.

En esta reunión el documento se explica, se recogen dudas y recomendaciones de mejora. Posteriormente se les enviará un documento con sus aportaciones para que lo puedan leer y corregir con más detalle. En las siguientes rondas de entrevista se recogerán, si las hay, las nuevas aportaciones.

Es importante a la hora de redactar y comentar las propuestas, recoger las ideas que en las distintas entrevistas hayan salido de los participantes. Cuando éstos comprueban que sus propuestas han sido recogidas, sienten una gran satisfacción y reconocimiento que, a la par, les implica más con el resultado al que se llegue. Al final, ellos van viendo cómo se va construyendo todo el proyecto, del que se han sentido parte.

Este paso viene precedido por otro de presentación del documento al jefe para que dé su aprobación a la presentación al resto del grupo.

#### *Elaboración de las siguientes partes del documento.*

Generalmente ello conlleva la realización de otras dos rondas más de entrevistas individuales con la misma dinámica de la primera.

Un acuerdo importante que puede aparecer en cualquiera de las rondas de entrevistas es el de evaluar al menos anualmente la utilidad y el grado de cumplimiento de los acuerdos establecidos.

Elaboración documento final por el consultor. En el que quedan integradas las diferentes partes elaboradas que constituyen la totalidad del protocolo.

Presentación del documento final al jefe y/o socios fundadores para su aprobación.

Lectura final conjunta, aprobación y firma del protocolo por todos cuantos han intervenido en su elaboración.

#### *Superar dificultades*

En algunos de los pasos del proceso suelen aparecer dificultades que tienen que ser salvadas. La mejor forma de hacerlo es conseguir que los involucrados, hábilmente guiados por las preguntas del consultor, sean los que propongan las

alternativas de solución ya que de esta manera la aprobación está prácticamente garantizada. Por ejemplo, en un tema de continuidad/sucesión donde todos los candidatos se sienten capacitados en principio para ocupar el puesto, dejan de estarlo cuando se les presenta las responsabilidades a cumplir y el perfil competencial a tener. Automáticamente suelen tomar conciencia de quien es el más capaz de cumplir con aquello y ya algunos se auto descartan. Esto es válido hasta para el puesto de director general de la empresa. De esta manera no se impone un criterio, pero se provoca un “golpe de realidad” para que, con la información en la mano se pueda llegar a conclusiones.

El procedimiento que seguimos para la elaboración del protocolo, de lo general (principios, valores) que se acuerdan al comienzo del proyecto (primera ronda de entrevistas), a lo particular (lo más específico), nos permite también sortear otra serie de dificultades. Ej.: una madre que ha asumido, por haberlo comprendido, el principio de “a mayor responsabilidad mejor sueldo” se dará cuenta de la contradicción en la que entra si posteriormente pide el mismo sueldo para todos sus hijos que, aunque para ella sean iguales, están ocupando puestos de diferente nivel de responsabilidad.

Otro recurso para hacer tomar conciencia de la realidad es realizar preguntas circulares que ayuden a cuestionarse posturas rígidas e inconsistentes. A la madre que quiere sueldos iguales para sus hijos que ocupan puestos de diferente responsabilidad y dedicación, le preguntaremos qué piensas de ello sus hijos y los cónyuges de éstos.

El que se logre la participación de la esposa y en especial de la madre, en estos proyectos, hace que no aparezcan determinados tipos de problemas. No es infrecuente que una madre, desconocedora de lo que se está haciendo en la empresa y de los acuerdos que se van asumiendo, haga cosas que van en contra de lo acordado. Por ejemplo, trate de compensar, sin que nadie se entere, al hijo más desfavorecido en el sueldo cuando éste la manifieste que no le llega, una vez que se ha asumido por quienes participan, el acuerdo de “a mayor responsabilidad mejor sueldo”.

Sobre algunos acuerdos es importante hacer una prueba de realidad para comprobar que entienden y aceptan ese acuerdo. En los temas de continuidad/sucesión se les puede preguntar a los candidatos para ver si han asumido el principio de que “los puestos se ocupan mientras se obtengan buenos resultados “; por ejemplo ¿en que otro puesto se ven además del que van a ocupar, en el supuesto de no cumplir adecuadamente con los objetivos que como titular del puesto se le exigen? Es importante que se cuestionen posibilidades futuras, que inicialmente pueden parecerles remotas pero que pueden llegar a ocurrir. Esto garantiza que las soluciones acordadas tengan capacidad real de funcionar al llevarlas a la práctica y que ellos mismo puedan valorar esas dificultades y cómo superarlas.

Toda esta dinámica que aquí se esboza es la propia de las entrevistas.

*Aspectos importantes para considerar.*

Los proyectos terminan en uno y otro caso con la firma de un protocolo donde quedan recogidos los acuerdos. El protocolo es siempre un “traje a medida” ya que protagonista y problemática son siempre diferentes.

La dinámica del proceso – entrevistas individuales, conjuntas, puestas en común, etc., y las reglas de juego – imparcialidad del mediador, confidencialidad, voluntariedad, transparencia, búsqueda de participación, etc. – son las mismas.

El enfoque para abordar el trabajo – lo sistémico, relacional, el que el marco de relación sea “gano/ganas”, se busque evitar que se vean como adversarios y el juego de “quién domina a quién”: tan pernicioso, tan frecuente en parejas y en las múltiples asociaciones que se pueden dar entre hijos y padres para conseguir, unos y otros, sus objetivos – es extraordinariamente parecido.

El perfil competencial de los que actúan como mediadores/consultores es muy parecido, debiendo ser hábiles comunicadores, formadores, buenos negociadores, con gran capacidad empática para poder sensibilizar y persuadir,

profundos conocedores de la persona –sobre todo del aspecto emocional-, de la familia y de su dinámica típica de relación.

Es recomendable que el consultor/mediador tenga gran capacidad sobre el modelo de manejo de conflictos familiares, su desarrollo intelectual y emocional.

El mediador/consultor, apoyado en su perfil competencial y en una consideración positiva del ser humano -"la verdad está en el otro", "el otro tiene la solución" – y aplicando el método socrático (mayéutica), hace que esa solución aflore por boca de las partes.

El mediador /consultor debe tener la autoridad moral/profesional para que sin tener formalmente facultad de decisión, sus opiniones, alternativas, sean tenidas en cuenta.

Los proyectos en ambos casos (mediación o consultoría) son abordados por equipos interdisciplinarios integrados por especialistas en áreas del derecho, psicología, sociología, principalmente. La capacidad empática suele jugar en nuestro caso un papel importante a la hora de elegir un coordinador del proyecto.

### **6.2.6 La Mediación en el momento en que se manifiesta el conflicto**

La mediación es un instrumento que se puede utilizar también para gestionar los conflictos que tienen lugar en las empresas familiares una vez que estos se han manifestado. En estos casos, la intervención puede limitarse a la gestión del conflicto que ha aflorado, o bien se puede aprovechar la ocasión para dialogar acerca del conjunto de la vida familiar y empresarial para elaborar un protocolo familiar que sirva de guía a la familia y a la empresa en el futuro. Esto es así, porque tiene en cuenta la dinámica de las relaciones familiares, los intereses y necesidades de cada uno de sus miembros a la hora de crear las reglas que han de gobernar las relaciones empresa-familia. Esto permite lograr una mayor armonía familiar, incrementando los niveles de participación y

comunicación y accionando de forma preventiva, lo que a su vez incrementa las posibilidades de éxito empresarial.

Es importante destacar que no todos los acuerdos que se pueden adoptar en el ámbito de la empresa familiar tienen la misma eficacia jurídica. Según Monte, A y Hernández N (2012) se puede diferenciar:

“Pactos con eficacia jurídica interna entre los firmantes, bien porque no son inscribibles en el Registro Mercantil, bien porque los miembros de la familia desean que permanezcan en el ámbito privado y no quieren darles publicidad. Por ejemplo, pactos en virtud de los cuales se unifica el voto de todos los accionistas agrupados para determinados asuntos de la junta general.

Pactos susceptibles de incorporarse a los estatutos de la sociedad e inscribibles en el Registro Mercantil, con eficacia frente a terceros. Por ejemplo, determinados pactos que regulan el derecho de adquisición preferente a favor de los socios, o cláusulas que establecen determinados requisitos para acceder al Consejo de Administración, como ser propietario de un determinado porcentaje de capital.

Pactos carentes de eficacia legal, cuya validez se limita a la fuerza moral. Los incumplimientos de estos pactos no se pueden exigir ante la instancia judicial.”

Se refieren, por ejemplo, a valores éticos que se deben seguir en el desarrollo de la actividad empresarial, la conducta de familiares o directivos, etc. Podemos incluir en este apartado los contratos sucesorios (aquellos que obligan a otorgar el testamento en un determinado sentido –habituales en el ámbito de la

empresa familiar, para tratar de evitar que la propiedad de la empresa se disgregue en caso de fallecimiento del propietario -), ya que están prohibidos con carácter general en el código civil, salvo por lo previsto en el artículo 1.271<sup>(11)</sup> y 1056<sup>(12)</sup>, según los cuales, en atención a la conservación de la empresa, se permite que el testador, para conservar indivisa una explotación económica, disponga que se pague en metálico su legítima a los demás interesados y, en caso de no existir metálico suficiente, permite que se pueda abonar con efectivo extra hereditario, en un plazo de 5 años.

---

<sup>(11)</sup> CC. Art. 1271.

Pueden ser objeto de contrato todas las cosas que no están fuera del comercio de los hombres, aun las futuras.

Sobre la herencia futura no se podrá, sin embargo, celebrar otros contratos que aquéllos cuyo objeto sea practicar entre vivos la división de un caudal y otras disposiciones particionales, conforme a lo dispuesto en el artículo 1056.

Pueden ser igualmente objeto de contrato todos los servicios que no sean contrarios a las leyes o a las buenas costumbres.

<sup>(12)</sup> CC Art. 1056.

Cuando el testador hiciere, por acto entre vivos o por última voluntad, la partición de sus bienes, se pasará por ella, en cuanto no perjudique a la legítima de los herederos forzosos.

El testador que en atención a la conservación de la empresa o en interés de su familia quiera preservar indivisa una explotación económica o bien mantener el control de una sociedad de capital o grupo de éstas podrá usar de la facultad concedida en este artículo, disponiendo que se pague en metálico su legítima a los demás interesados. A tal efecto, no será necesario que exista metálico suficiente en la herencia para el pago, siendo posible realizar el abono con efectivo extra hereditario y establecer por el testador o por el contador-partidor por él designado aplazamiento, siempre que éste no supere cinco años a contar desde el fallecimiento del testador; podrá ser también de aplicación cualquier otro medio de extinción de las obligaciones. Si no se hubiere establecido la forma de pago, cualquier legitimario podrá exigir su legítima en bienes de la herencia. No será de aplicación a la partición así realizada lo dispuesto en el artículo 843 y en el párrafo primero del artículo 844.

En ocasiones, los acuerdos adoptados por las partes exigirán el otorgamiento por los distintos integrantes de documentos adicionales, como puede ser el testamento, para recoger el régimen de transmisión «mortis causa» de las acciones, o capitulaciones matrimoniales, para establecer la separación de bienes en aras de la preservación de la empresa en el grupo familiar.

La principal ventaja de la mediación frente al empleo de los instrumentos estrictamente jurídicos que se vienen empleando tradicionalmente para la elaboración de protocolos familiares, es que toma en cuenta los sentimientos, emociones, intereses y necesidades de todos los miembros de la familia que participan en la mediación, fomenta el diálogo en el ámbito familiar y empresarial, lo que deriva en un mayor grado de interiorización y legitimación de los acuerdos alcanzados. Por ello, probablemente se produzca un mayor grado de cumplimiento respecto de aquellos elaborados mediante procedimientos puramente jurídicos. Este punto cobra especial relevancia sobre todo si se tiene en cuenta que determinadas cláusulas que resultan clave en el ámbito de las empresas familiares (como los pactos sucesorios) pueden tener efectos meramente «morales», como se ha indicado anteriormente, y no pueden ser exigidos ante la instancia judicial.

A diferencia del protocolo familiar redactado con un simple modelo, con la mediación se trataría de propiciar la comunicación familiar en torno a la de la empresa y de la familia, la puesta en común de la visión de futuro de ambas esferas, lo que permite al grupo familiar dotarse de aquellas reglas que mejor se adapten a sus circunstancias particulares para lograr la continuidad de la empresa y de la armonía familiar. Lo que se pretende es que esos acuerdos que se vayan obteniendo y que se plasmen en el protocolo familiar, reflejen una aceptación compartida de los diferentes ámbitos de la vida empresarial y familiar: derechos económicos y políticos, propiedad, gestión empresarial, sucesión, etc. De este modo, el protocolo familiar sería un instrumento de comunicación y armonía intrafamiliar, de gran utilidad para servir de guía para la evolución futura de la empresa y de la familia. Para ello, es fundamental que en el proceso de mediación colaboren todos los miembros implicados y que se realicen todos los debates necesarios acerca de los temas que se desean incluir en el protocolo familiar.

El protocolo familiar no es un instrumento inmóvil, sino que conviene revisarlo periódicamente para mantener su vigencia, ya que se refiere a entramados complejos que están en continuo movimiento. Si bien se debe garantizar una cierta permanencia del protocolo en el tiempo, es conveniente incluir cláusulas que prevean su adaptación a la realidad del contexto empresarial y familiar cuando se den circunstancias que exijan su variación.

La mediación se presenta como un instrumento idóneo también para las sucesivas revisiones que sea necesario llevar a cabo de los protocolos familiares, ya que mejora la comunicación entre los integrantes de la empresa familiar, reconduciendo para que puedan hablar y escucharse sin las interferencias habituales propias de las situaciones de alta tensión emocional.

## **7. MARCO METODOLÓGICO**

### **7.1 Capítulo I**

#### **7.1.1 Tipo de investigación, problema a investigar**

El marco metodológico de la investigación recoge fundamentalmente los pasos a seguir desde que se inicia el estudio hasta su culminación, sobre las bases de la sistematización racional del fenómeno estudiado, en cuanto a los conocimientos obtenidos, en función de la demostración del objetivo general y los específicos en la temática abordada, para ello, se realizará una investigación de tipo documental para responder al problema de investigación:

¿Cómo el mediador a través de un proceso de mediación puede facilitar al logro de acuerdos entre las partes, en una empresa familiar con conflictos de relación internos entre sus socios

Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

#### *Objetivo General:*

Explorar cuáles estrategias puede incorporar el mediador en su proceso de planificación en la mediación en empresas familiares que facilite, incite e impacte significativamente a los socios de una empresa familiar que presente conflictos de relación internos, en el logro de espacios de encuentro direccionados a la búsqueda de acuerdos que permitan la continuidad y desarrollo de la empresa.

#### *Objetivos específicos:*

Explorar diferentes modelos de mediación, técnicas e instrumentos que faciliten a las partes a identificar y comprender el alcance y las dimensiones del

conflicto como fórmula para la sensibilización y búsqueda de alternativas de solución, y para ello:

- Describir los diferentes modelos y técnicas y su posible utilización en las diferentes fases del proceso de mediación según las circunstancias.
- Mencionar instrumentos de medición que faciliten observar los avances en el proceso y tomar las acciones preventivas oportunas que faciliten a las partes buscar alternativas de solución al conflicto.
- Establecer estrategias que promuevan la participación de las partes en la búsqueda de acuerdos o alternativas, sintetizarlas, lograr su aprobación y hacer su seguimiento.

Para ello se consultaron fuentes de información secundarias, tales como: documentos (libros, tesis, revistas, periódicos, leyes, documentos audiovisuales e Internet).

### **7.1.2 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información**

Para el análisis de las fuentes documentales, que permitieron abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación, se emplearon la: la observación documental resumida, resumen analítico y análisis crítico. Igualmente, se emplearon una serie de técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales de subrayado, fichaje, bibliográficas, de citas y notas de referencias bibliográficas, presentación de cuadros y gráficos.

Las técnicas se refieren a los medios que hacen manejables a los métodos: indican cómo hacer para alcanzar un resultado propuesto, se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas operativas y permiten la aplicación del método por medio

de elementos prácticos, concretos y adaptados a un objeto bien definido. Las técnicas tienen un carácter práctico y operativo, y se engloban dentro del método.

En esta investigación se aplicaron una diversidad de instrumentos y técnicas de recolección que contienen principios sistemáticos y normas de carácter práctico indispensable para ser aplicados a los materiales a los materiales bibliográficos tales como textos, informes y documentos elaborados por otros investigadores consultados a través de todo el proceso de la investigación y en la elaboración del trabajo escrito.

A partir de la observancia documental, como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, mediante una lectura general de textos, se inició la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que fueron de interés para esta investigación. Esta lectura inicial fue seguida de varias lecturas más determinadas y rigurosas de los textos, a fin de captar los planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas, con el propósito de extraer los datos bibliográficos útiles para el presente estudio.

La aplicación de la técnica de la presentación resumida de un texto, permitió dar cuenta, de manera fiel y, en síntesis, acerca de las ideas básicas de presentación resumida asume un importante papel en la construcción de los contenidos teóricos de la investigación, así como en lo relativo a los resultados de otras investigaciones que se han realizado en relación al tema y los antecedentes del mismo.

La técnica de resumen analítico se utilizó para describir la estructura de los textos consultados y delimitar sus contenidos básicos en función de los datos que se precisaron conocer.

La técnica del análisis crítico de un texto contiene presentación resumida y resumen analítico, introduce su evaluación interna centrada en el desarrollo lógico y la solidez de las ideas seguidas por el autor.

### *Propósito de la investigación*

El presente trabajo intenta explorar estrategias de mediación que considere tanto, al conflicto, el proceso y las partes involucradas en el mismo, en una mediación familiar empresarial.

Se parte sobre la idea de que en primer lugar las partes deben conocer las dimensiones, alcances y repercusiones del conflicto entre ellas y su afectación a terceros, para posteriormente facilitar dentro del proceso un espacio de encuentro, de legitimación y comprensión de los diferentes puntos de vista que las partes tienen del conflicto, y por último dentro del proceso alentar a despersonalizar el conflicto de las personas para luego incentivar a que las partes solucionen el mismo en base a sus propias alternativas de solución y propuestas de acuerdo.

El papel del mediador es facilitar ese proceso, la comunicación de las partes y su reconocimiento de sus intereses y necesidades, manteniendo su neutralidad e imparcialidad y que sean las partes con sus recursos y los que vayan obteniendo dentro del proceso los que acuerden como acordar solucionar el conflicto en bases a sus alternativas, para así se sientan identificados con el cumplimiento de sus acuerdos

## 7.2 Capítulo II

### 7.2.1 Estrategias - Actuación de los mediadores

Independientemente de la clase de conflicto que mantienen las partes, del nivel al que se dé e, incluso, del sistema o método que apliquen los mediadores (Harvard, transformativo, circular-narrativo). **Ver Anexo N° 1 y 2**, debe tenerse en cuenta que las personas llegan a mediación con la finalidad de que alguien les ayude a solucionar su problema, es importante recalcar que el conflicto es de las partes y la posible solución u acuerdo, debe provenir de ellos, el mediador no decide, facilita un proceso de encuentro y de comprensión para crear un ambiente para que los posibles acuerdos ocurran. Pero no cualquier acuerdo, sino aquel que coincida lo más posible con sus anhelos. Por ello es de suma importancia que afloren los intereses y necesidades que subyacen tras las posiciones iniciales, pues de lo contrario, aun en el caso de que llegasen a un acuerdo, este se percibiría por alguno de los mediados como impuesto o aceptado, lo cual no sería la solución que pone fin a la disputa y cierra un ciclo de conflicto y el cumplimiento del acuerdo por las partes puede verse comprometido, en la medida que no se aprecie por las partes que estuvo involucrada en su solución y que los acuerdos llegados son la mejor solución o por lo menos lo que las partes han percibido como el mejor a sus intereses y necesidades.

Los mediadores deberán saber qué quieren las partes (posición) y desentrañar para que lo quieren (interés) y por qué lo quieren (necesidades). Y, en este sentido, el mediador profesional valorará los recursos que tiene cada una de las partes para conseguir sus intereses y necesidades, incluidos los MAAN (mejor alternativa al acuerdo negociado).

Hay que tener presente que las posiciones generalmente cambian, los intereses pueden cambiar a lo largo del proceso de mediación, pero las necesidades normalmente van a permanecer invariables, por lo que habrá que ayudar a que las partes generen opciones y alternativas distintas, con el fin de producir un cambio en el problema original, todo esto siempre desde la

legitimación de todas las partes. Ver Anexo N<sup>o</sup> 2, donde se sintetizan las claves maestras de este proceso entre las partes.

Por otro lado, las dificultades más frecuentes en la mediación provienen de la relación entre las partes o del ejercicio del poder por alguna de ellas. ¿Qué pueden hacer los mediadores?

Si es por un problema de relación, normalmente esto obedece a dos causas:

- Mala comunicación o ausencia de ella.
- Emociones y sentimientos de las partes.

En estos casos el mediador les recordará a las partes la razón por la que están en mediación.

- Si la dificultad proviene del desequilibrio de poder entre las partes, esto puede deberse a:
  - Las dificultades interpersonales de alguna de las partes (el estilo de afrontar los conflictos: evitativo, agresivo...).
  - Las dificultades estructurales (cuestiones externas).

Para equilibrar el poder, los mediadores pueden recurrir a hacer un caucus con las partes, intervenir en comediación, realizar acciones de legitimación, acudir al balanceo, etc.

Siendo una parte principal de la actividad del mediador facilitar el acercamiento de las partes, es importante que indague sobre determinados sentimientos de las partes:

- Lo que cada parte siente por sí misma.
- Lo que la parte siente por la/s otra/s.
- Lo que la/s otra/s sienten por la parte.
- Lo que cree la parte que las otra/s sienten por ella.
- Lo que la/a otras cree/n que la parte siente por ella/s.

Asimismo, es habitual que en el transcurso de la mediación las partes experimenten emociones fuertes e incluso ira. Resulta fundamental para los mediadores saber gestionarlas.

Un instrumento de análisis de alternativas es ponderar escenario (peor, intermedio, mejor resultado), en beneficios netos que ofrece la alternativa y probabilidad de ocurrencia.

### **7.2.2 Identificación de los tipos de conflicto.**

¿Qué se entiende por conflicto y por qué surge? El conflicto es lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes (Vinyamata, 2005). Las personas actuamos en función de nuestras necesidades y deseos. Cuando nuestras necesidades no se encuentran satisfechas entramos en conflicto. Maslow, nos explica que existen dos tipos de necesidades, las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y las secundarias (pertenencia, estimación, autorrealización) en base a ello podemos identificar qué necesidad no está satisfecha en el conflicto. Si no tenemos satisfechas nuestras necesidades primarias, pasamos por el siguiente proceso, que explicaría cómo surgen los conflictos.

La carencia de nuestras necesidades nos conduce a una situación de estrés, es decir se produce una activación del sistema nervioso central. Nuestro organismo responde enfrentándose, siguiendo un proceso de estados: el deseo, las necesidades, miedo, acción y violencia. La ansiedad produce inseguridad y la inseguridad conduce al miedo. A partir de ese momento podemos retirarnos (huir, evitar) o actuar frente al miedo defendiéndonos, haciendo uso de la violencia. Para eliminar el conflicto, hay que eliminar el miedo y crear un ambiente de mayor aproximación y entendimiento entre las partes a través del diálogo positivo con miras a la construcción mutua de acuerdos que mitiguen total o parcialmente el conflicto.

Por ejemplo, el miedo al cambio de una situación por pérdida de control sobre la misma. La razón por la que nos da miedo el cambio es porque para resolver los conflictos actuales, hacemos uso de la memoria, pensamos cómo hemos resuelto en el pasado situaciones parecidas y aplicamos los mismos criterios, al problema actual. Y esto nos conduce al error, las soluciones a problemas pasados no son buenas opciones para problemas presentes, pues las situaciones de las personas, los tiempos, no son iguales.

El cambio es evolución, es innovación, es desarrollo, es señal de progreso, de capacidad de adaptación y por ello es necesario tenerlo presente. Si nos enfrentamos al cambio como una oportunidad para mejorar, para progresar, para ser creativo, para poder desarrollar una serie de habilidades personales, nos permitirá hablar de prevención de los problemas y de alternativas para su solución.

El conflicto es positivo cuando se resuelve, nos permite mejorar, evolucionar y es negativo, cuando no resuelve y nos provoca sentirnos mal. Por tanto, el cambio, el conflicto es aprendizaje. “... EL CONFLICTO NO ES NECESARIAMENTE NEGATIVO, ANORMAL NI DISFUNCIONAL”; es un hecho real. El Conflicto y las disputas existen cuando las personas compiten para alcanzar metas percibidas como incompatibles, o que lo son realmente (Christopher Moore, 1994).

Desde la teoría de Solución de Problemas, no podemos tratar el conflicto atendiendo sólo a los síntomas, hay que tratar con el conflicto en su sentido más amplio, desde el conjunto de variables y factores que le afectan.

Por tanto, es el conocimiento en sí mismo, el que, no siendo compartido, genera conflictos. Del mismo modo que el pensamiento bipolar, ganar-perder, no dando lugar a nuevas alternativas de solución de los mismos.

Desde la teoría Del Conocimiento, el tratamiento de los problemas debe realizarse desde una perspectiva multidisciplinar, porque existen diferentes formas de evaluar y valorar el mismo problema.

La teoría del Caos explica que todo está influido por todo, esta teoría desarrollada en sus inicios por matemáticos se aplica también en el tratamiento de los conflictos. Esta teoría, junto con la Psicología de la Gestalt, considera que el todo es más que la suma de sus partes. A la hora de analizar un conflicto, no podemos valorar elementos aislados, debemos tener en cuenta todos los factores que influyen en el mismo, ello nos permitirá tener una visión más amplia del problema y facilitará la mediación que se pueda realizar posteriormente.

La Conflictología engloba todos los procesos y técnicas existentes de resolución de problemas, no sólo la mediación. Es una compilación de conocimientos y procedimientos de análisis e intervención pacífica referidos al conflicto, al cambio, a la guerra, al problema, a la crisis y al caos (Vinyamata 2005). No existe un solo proceso de resolución de conflictos, ni una única definición, por tanto, existe el Caos de las denominaciones, Resolución de Conflictos, negociación, conciliación, arbitraje, mediación, entrenamiento, son algunos de los términos utilizados para denominar procesos, métodos, técnicas de tratamiento de los problemas. Dependiendo del conflicto a tratar resultarán más efectivas unas técnicas frente a las otras.

El conflicto es caos, es crisis, es problema, es cambio. Nos puede permitir mejorar, adaptarnos a la realidad social en la que vivimos, a la cultura organizacional, al desarrollo de nuevas alternativas de resolución de problemas, más pacíficas, que fomenten el diálogo frente la violencia. La mediación es una alternativa.

Para efectos de este trabajo clasificaremos los conflictos en: conflictos de información, conflictos de valores, conflictos de relación y conflictos y estructurales, que a continuación resumimos e indicamos la actitud más recomendable para el mediador.

### *Conflictos de Información*

- *Causas:*
  - Falta de información
  - Información falsa, no verificada o errónea.

- Distintas interpretaciones de la información.

*Intervención del mediador:*

- Acordar cuáles son los datos significativos.
- Desarrollar criterios comunes para evaluar la información.
- Utilizar terceros expertos.

*Conflictos de valores*

- *Causas:*
  - Metas intrínsecamente excluyentes.
  - Diferentes modos de vida, ideología, religión, etc.
  - Diferentes criterios de evaluación de las ideas del comportamiento.

*Intervención del mediador:*

- Evitar la definición del problema mencionando el valor de referencia.
- Permitir a las partes coincidir y discrepar.
- Buscar una meta superior compartida por las partes.

*Conflictos de Relación*

- *Causas:*
  - Comportamiento y percepción selectivos.
  - Intensidad de las emociones.
  - Percepciones erróneas o estereotipos.

*Intervención del mediador:*

- Controlar la expresión de las emociones (malos tonos).
- Legitimar los sentimientos y canalizarlos.
- Aclarar percepciones y promover lo positivo, parafrasear, reformular, sintetizar y verificar la narrativa de las partes.
- Alentar actitudes positivas.

### *Conflictos Estructurales*

- *Causas:*
  - Desigualdad del control, la propiedad o la distribución de recursos.
  - Factores geográficos, físicos o ambientales.
  - Restricciones de tiempo.

### *Intervención del mediador:*

- Modificar roles. (Preguntas circulares).
- Establecer un proceso equitativo.
- Cambiar regateo por intereses.
- Modificar los estilos (menos coerción y más persuasión).
- Modificar relaciones físico-ambientales.
- Variar restricciones de tiempo.

**Ver Anexo N° 3.** Examen del Conflicto (Guion para Mediadores)

### **7.2.3 Principios inspiradores del método colaborativo para los mediados.**

En este método debemos considerar las siguientes premisas:

- Separar las personas del problema.
- Identificar los intereses.
- Establecer un diálogo para identificar las diferentes opciones de acuerdo.
- Utilizar criterios objetivos.
- Tener en cuenta las alternativas fuera de la negociación en curso.

### *Principios básicos*

- No ser envidiosos.

- No ser el primero en desertar.
- Reciprocidad tanto en la cooperación como en la deserción.
- No ser el “listillo” y permitir cierto grado de perdón.
- Reciprocidad.

*Determinar:*

- Quiénes son las partes:
- INCLUIR a cualquier persona, física o jurídica, interesada en el resultado. Si es parte del problema es parte de la solución.
- Identificar, enumerar y exponer: ¿Cuáles son los asuntos a evaluar?, los temas del conflicto.

*Para ello:*

*Punto de partida.*

- Todas las partes tienen valores, sentimientos y emociones.
- Todas las partes quieren quedar bien consigo mismos y con quienes representan.
- Nadie es perfecto.

*Actuación del mediador, inducir a las partes a:*

- Despersonalizar las quejas o comentarios.
- Ayudar a las partes a que no saquen conclusiones sesgadas.
- Evitar la culpa de ...
- Referirse al problema más que a la persona

## **7.2.4 Elementos esenciales de la estrategia**

### *1. Identificar los intereses*

Valorar los recursos de las partes para conseguir los intereses.

*Intereses:* Lo que mueve a las personas a pedir algo.

*Necesidades:* Por qué lo quieren. Pueden ser necesidades básicas o no (Pirámide de Maslow). Para que lo quieren, que es diferente a sus posiciones qué es lo que inicialmente quieren.

## *2. Establecer un diálogo para identificar las diferentes opciones.*

*Opciones:* Abanico de posibilidades entre posturas divergentes de las partes y sobre las que podrían llegar a un acuerdo.

*El mediador promueve a las partes a:*

- Lluvia de ideas.
- Pregunta clave.
- Acciones que promuevan la alianza de las partes.

## *3. Facilitación para que las partes utilicen criterios objetivos.*

El acuerdo se podrá alcanzar más fácilmente si se tienen en cuenta criterios objetivos y no la imposición de la voluntad de las partes.

- Prueba de la realidad. Consideración si la propuesta es realista, probabilidad de cumplimiento.
- Legitimación de las partes.

## *4. Tener en cuenta las alternativas fuera de la mesa de negociación en curso.*

*Alternativas:* Elementos externos a la negociación, pero que ejerce un efecto directo en ella.

Los mediados siempre tendrán alternativas fuera de la mediación. Por ejemplo: retirarse de la mediación e ir a un proceso judicial. Considerando que buscan el MAAN o mejor alternativa al acuerdo negociado.

## *5. Comunicación.*

Comunicación eficiente entre las partes, para ello es necesario la escucha activa de las partes, y el respeto sin interrupciones del turno para expresar sus opiniones, el cual debe ser equilibrado con respecto a la de la otra parte.

La principal herramienta con la que cuenta el mediador es la ESCUCHA ACTIVA. Podríamos definirla como la capacidad de prestar atención a lo que nos dicen las partes, tratando de comprender lo que en verdad nos quieren expresar y no lo que nos parece oír, para ello es de especial atención la observación de la comunicación no verbal del mediado. Sus expresiones marcan su coherencia con lo que desean expresar.

Pero existen conductas que dificultan la comunicación, algunas de las cuales podemos llevarlas a la práctica de manera inconsciente. Esto es así porque, al realizarlas estamos tomando parte del conflicto. **Ver Anexo N° 4.** Las doce conductas más comunes que distancian una buena comunicación y **Ver Anexo N° 5.** Los errores más frecuentes en que incurren los mediadores.

## *6. Relación*

- Habrá mejor resultado en la negociación, si las partes han mantenido o mejorado su capacidad para colaborar entre ellas. Y esto facilitará futuras negociaciones.

*El mediador promueve a las partes a:*

- Mirar el futuro.
- Recurrir a recuerdos positivos.

## *7. Compromiso.*

*Compromiso:* El acuerdo debe ser realista, claro, verificable y tomará la forma que las partes deseen (verbal, escrito, escritura pública, etc.).

*Dificultades:*

- Relación Entre las partes:
- Emociones
- Mala comunicación o ausencia de ella.
- El mediador promueve a las partes a:
- Recordar por qué están aquí.
- Razones reales que llevan a la mediación
- Retribución
- Reconocimiento
- Revancha
- Relax
- El poder:
- Derivado de dificultades interpersonales (estilo de afrontar los conflictos).
- Derivado de dificultades estructurales (cuestiones externas).
- El mediador promueve a las partes a:
- Caucus.
- Comediación.
- Acciones de legitimación
- Balanceo

*El mediador indagará:*

- Lo que cada parte siente por sí (Autoestima)
- Lo que la parte siente por los otros. Estima mutua
- Lo que los otros sienten por la parte.
- Estima mutua percibida
- Lo que cree la parte que los otros sienten por ella.
- Lo que los otros creen que la parte siente por ellos.

*Dificulta el Resultado*

- Comunicación ineficaz.
- Información y datos imprecisos
- Propia personalidad y sentimientos.

- Presiones externas.
- Expectativas poco realistas.
- Orgullo.
- Diferencias éticas.
- Desconfianza.

## 7.3 CAPÍTULO III

### 7.3.1 Mediación con pluralidad de partes - Mediación familiar

En las mediaciones con pluralidades de partes, nos vamos a encontrar diferentes dificultades, entre ellas tenemos:

- Relacionadas con el liderato:
  - Quién es el líder y cómo ejerce su función.
  - ¿De dónde dimana el poder?:
    - Del papel que desempeña.
    - Por pertenencia a un grupo.
    - De las normas (legales o no).
    - De los valores.
- Relacionadas con la cohesión grupal:
  - ¿Hay micro grupos?
  - ¿Existe una minoría que se opone a la mayoría? ¿O una mayoría trata de imponerse?
  - ¿Observan todos por igual las reglas del proceso?
- Coaliciones:
  - Para salir más ventajoso.
  - Para obstruir iniciativas de las otras partes.

Para ello es importante observar las diferentes actitudes de las partes:

- En el campo relacional:
  - Solidario, empático.
  - Descarga tensiones a través de las bromas.
- En cuanto a las tareas:
  - Sugiere e implica a los demás-
  - Opina, informa, confirma o aclara.
  - Evalúa las aportaciones de los demás.
- Los que preguntan:

- Piden orientación, opinión y asesoramiento.
- Zona negativa: Trabajan la esfera de lo emocional
- En permanente desacuerdo.
- Rechazo pasivo a lo que se está haciendo.
- Imposición de “su” criterio.
- Antagonistas de otra parte.

En base a estas posibles actitudes de las partes, ¿Que suele hacer el mediador?:

Representantes:

- Asegurarse de a quién representa.
- Garantizar que los representantes asumirán los posibles pactos.
- Información a los representados.
- Es importante no olvidar los Principios de Imparcialidad y Neutralidad.
- Elaboración de un texto como elemento de trabajo:
- Únicamente un documento
- Se aprovechan las sesiones para discutir y perfilar dicho texto.

Comediación:

- Facilita el manejo de las sesiones.
- A veces, más de dos mediadores/as.
- Reparto de roles entre los comediadores.
- Dificulta pretensiones de alianzas y lideratos.
- Sesiones parceladas “mediaciones puente”.
- Por individuos o por grupos.
- Conveniente alguna sesión conjunta, sobre todo al cierre.

En cualquier caso, los mediadores:

Tendrán en cuenta la situación global del caso:

- Partes presentes.
- Representadas-
- Terceros ajenos, pero con interés en el resultado de la mediación.
- Crearán condiciones para que las partes se auto disciplinen:

- Promover la participación de los silenciosos.
- Verificar el contenido o desagrado con las propuestas de los más activos.
- Reconocer y legitimar los avances.
- Cuidarán de que no haya sumisiones de unas partes a otras:
- Dando oportunidades a todos para expresar sus opiniones.
- Facilitando que las partes evalúen las razones de las discrepancias.
- Buscarán el denominador común o espacios de convergencia.
- Para evitar la disparidad en las posibles soluciones.
- Para animar al grupo a trabajar unido.

Distancia geográfica entre las partes.

Dentro de algunas de las posibilidades de mediación en partes distantes:

Posibilidades:

Mediación como unidad de acto / inmediatez:

- ¿Quién se desplaza?
- ¿Cada cuánto tiempo?
- ¿Punto intermedio?

Sesiones extraordinariamente más largas.

Mediación puente:

- ¿Cómo llevarla a cabo cuando la distancia geográfica es grande?
- Utilización de métodos electrónicos (mail, Videoconferencia, etc.).

Ver anexo N<sup>o</sup> 6

### *Las ODR (Online Dispute Resolution)*

Ley 5/2012, 6 de julio, art. 25. Actuaciones desarrolladas por medios electrónicos.

Las partes podrán acordar que todas o alguna de las actuaciones de mediación se lleve a cabo por medios electrónicos, siempre que quede garantizada la identidad de los intervinientes y el respeto a los principios de la mediación previstos en esta ley.

La mediación que consista en una reclamación de cantidad que no exceda de 600 euros se desarrollará preferiblemente por medios electrónicos, salvo que alguna de las partes no pueda utilizarlos-

### *Ventajas de las ODR*

- Permite a las partes intentar la resolución de su conflicto rápidamente, sin esperar a coincidir.
- Cataliza las emociones.
- Quienes no desean relacionarse, no lo hacen.
- Permite respuestas más sosegadas.
- Invita a la reflexión.
- Ayuda a las partes con discapacidades físicas o funcionales.
- Todo el proceso o parte de él:
- Los mediadores establecen con las partes en qué momentos.
- Reducción de costes.
- Potencian la flexibilidad del proceso de mediación, sin horarios ni distancias.

### *Inconvenientes*

- En los casos en que sea necesario el contacto físico con los mediadores, para crear clima de confianza.
- Casos muy complejos:
- Múltiples conflictos.
- Muchas partes.
- Peligro de asincronía.

### *Mediación Familiar.*

#### Componentes educativos:

- Herencia-ambiente-Innato-aprendido/Descripciones parciales:
- Descripción física, psicológica, intelectual, social, conductual/Adolescencia, amigos e identidad:
- Dependencia-libertad-Normas-rebeldía/Conducta: motivos y resultados/Nuevos modelos de familia/Conciliar trabajo-familia/Compartir los papeles/Participación de los abuelos.

#### Analizar el efecto de los actos.

Evitar analizar las intenciones: antes que atribuir intencionalidad centrarse en las consecuencias de los actos. Las conductas tienen consecuencias, aunque no exista intencionalidad.

#### *Orientaciones:*

1. Intervenir respetando a las personas y al sistema familiar-estilo, ideología, valores.

2. Evitar intromisión. Entrar en la medida que quieran y permitan en cada momento.
3. Calibrar la resistencia al cambio del sistema-interpretar ausencias, dominio, silencios, reserva de datos...
4. Lenguaje acorde al nivel sociocultural.
5. Actitud neutral ante todos los miembros. No tomar partido o alianzas, equidistancia. Involucración sí en favor de menores, personas con discapacidad.

Nota: Ver posibles influencias. Familias/amigos, consejos poco objetivos que toman partido, radicalizan posturas y lo negativo, agudizan el conflicto. Terapeuta que interviene - da asertividad...- Abogado que desconoce mediación, centrado en derechos legales sin ir a los problemas personales del conflicto.

Tabla de Registros y Análisis

GRUPO FAMILIAR	CÓMO LO PERCIBE	QUÉ SIENTE	CÓMO LO EXPRESA
Padre	Intromisión de...	Desautorizado	Imposición
Madre	El padre debería...	Culpabilidad	Agresividad
Hijo 1º	Que se implique...	Frustración	Rebeldía
Hija 2ª	Preocupada por...	Abrumada	Silencio, se evade
...	...	...	...

PERSONA	QUÉ QUIERE: que	POR QUÉ: necesita	PARA QUÉ: para
Padre	...confíen en él	...saber que puede	...ganar confianza
Madre	...el padre actúe	...llevar la razón	...no sentir culpa
Hijo 1º	...le dejen hacer	...autonomía	...tener libertad
Hija 2ª	...mejorar el clima	...vivir tranquila	...demostrar que
...	...	...	...

### *Externalizar el problema:*

Separarlo de las personas; presentarlo como común. Pasos (“Terapia narrativa “White y Epsón).

1. Definición: del problema como algo externo a las personas.
2. Nominación: darle un nombre, que surge del diálogo con las partes (co-construcción).
3. Separación: se separa de las personas; queda como algo externo a ellas.
4. Descalificación: dar una connotación negativa; esa “cosa (cosificación) amenaza a ambas partes.
5. Internalización: toma de conciencia del protagonismo conjunto para afrontarlo.

### *Condiciones para la Mediación.*

- Información: conocimiento sobre el proceso.
- Aceptación: de la inversión del mediador.
- Voluntariedad: las partes deciden participar o no.
- Compromiso; la solución no vendrá del exterior.
- Confidencialidad: de la información.
- Imparcialidad: del mediador.

### *Objetivos y Reglas de la Mediación.*

- Especialmente indicada cuando la relación de las partes es continuada y equilibrada de poder igualitario.
- ...y hay cierta intensidad emocional que dificulta la negociación.
- Ayuda a abordar los conflictos de forma pacífica.
- Ofrece un lugar neutral.
- Fomenta la cooperación - en lugar de la confrontación.
- Posibilita el desarrollo de la inteligencia emocional.
- Las partes intentan tener en cuenta los intereses de todos los participantes.

- No se basa en derechos legales sino en lo que las partes consideran más adecuado.
- Promueve la autonomía, la libertad de decisión y la autodeterminación.
- Es un proceso voluntario, puede ser interrumpido en cualquier momento - por las partes o por el mediador.
- El mediador informa sobre la mediación, reduce la intensidad emocional de las partes, ajusta sus expectativas, la manera de comunicarse y percibir el conflicto y les ayuda a reflexionar sobre sus acuerdos.
- El mediador interviene en el proceso, no en la decisión que adopta, cometido que les corresponde a las partes.
- Se parte de la supuesta buena fe de las partes que acuden - dar muestras de flexibilidad.
- La comunicación entre las partes será respetuosa, evitando agresividad, hostilidad y juicios de valor.
- Las citas se establecen teniendo en cuenta las posibilidades de las partes y del centro de mediación, comprometiéndose ambas a comunicar, previamente cualquier cambio o modificación de las citas acordadas.

*Mediador/a: Credibilidad desde la competencia y la sinceridad.*

- Intervención basada en la comprensión, la seguridad - personal y profesional-, la confianza y el respeto.
- Ayuda a ayudarse: su tarea no es asesorar, decidir, juzgar.
- Habilidad para saber equilibrar la autoestima y el autorrespeto de las partes.
- Actitud positiva, sentido del humor.
- Filosofía conciliadora, inclinación al consenso.
- Competencia, formación y experiencias. Conocimientos: proceso, papel del mediador, legal, psicológico.
- Experiencia en tratar relaciones interpersonales.
- Habilidades de comunicación.
- Competencia emocional, empatía, autoconocimiento y autocontrol de sus propias emociones.
- Ética, imparcialidad.

- Coherencia, autenticidad, honestidad, sinceridad.
- Flexibilidad, creatividad, originalidad.
- Autoeficacia, esperanza y optimismo.

*Posibles actuaciones previas y esquema de trabajo.*

- Contrato inicial.
- Posibles contactos iniciales telefónicos.
- Fijación de fecha y lugar para primer contacto.
- Preparación del esquema de trabajo y elección del/los/as mediador/es/as.
- Presentación del centro, del/los mediadores/es y del modelo de trabajo.
- Información de lo que es mediación y de las reglas.
- Sesiones iniciales encaminadas a obtener información sobre cómo perciben las partes la situación conflictiva.
- Concreción del objetivo de la intervención mediadora: esclarecer los elementos que inciden en la situación.
- Entrevistas semiestructuradas individuales para conocer sus recursos personales y emocionales, respuestas.
- Sesiones conjuntas: hacer comprender las diferentes maneras de ver la situación, participación de cada parte en ella, obtención de posibles soluciones y cambios.

*Guía de contenidos del primer encuentro entre las partes y el mediador.*

- Saludo, presentaciones y acercamiento empático.
- Motivo de la solicitud y expectativas.
- Información de la mediación y el papel del mediador.
- Comprobación de que se ha comprendido la información facilitada,
- Reajuste en su caso de las expectativas iniciales.
- Recogida de información relevante.
- Resolución de posibles dudas.
- Sugerencias, en su caso, para conseguir el interés/implicación de la otra parte.
- Descripción de los pasos a seguir en el proceso.

*Algunos movimientos del/a mediador/a.*

- Conocer cómo percibe el problema el solicitante.
- Escuchar activamente y mostrar comprensión, empatía y respeto hacia su punto de vista.
- La confianza y la autoconfianza personal y profesional del mediador genera confianza.
- Normalizar la situación, sus ideas, emociones y conductas lógicas y habituales en esa situación.
- Reducir la intensidad emocional.
- Conocer su motivación para acudir a la mediación.
- Reforzar y destacar de manera positiva el hecho de haber recurrido a la mediación.
- Aproximarse, en su caso, a conocer las posibles resistencias de la otra parte.
- Informar y darle a conocer en qué consiste la mediación: reglas, rol del mediador.
- Mostrar los beneficios que pueden obtener a través de la mediación.
- Informar de la efectividad y resultados positivos obtenidos anteriormente con la mediación.
- Solicitar permiso, en su caso, para informar a la otra parte y contar con la aceptación de ambos.
- Establecer un clima de confianza con las partes evitando juicios y evaluaciones.
- Ayudar a comprender los motivos de la otra parte.
- Mostrar los puntos de acuerdo.
- Motivar para optimizar el proceso.
- Mover a la reflexión, por ejemplo, mediante preguntas (¿en qué se basa para pensar que...?).
- Incidir en los logros parciales conseguidos durante las negociaciones.
- Solicitar que se evite discutir los temas de la negociación sin la presencia del mediador.

- Evitar comentar a otros los acuerdos/desacuerdos para controlar influencias externas: amigos, familia.
- Si no se produce la firma del acuerdo porque alguna parte desconfía: elaborar un documento provisional que establezca plazos para comprobar cómo se van produciendo pequeños pasos y acciones que pueden conducir al acuerdo final; También permite comprobar si el acuerdo es viable.
- Los acuerdos también pueden ser totales o parciales.

### **7.3.2 Modelos de la Gestión de Conflictos**

Domínguez, R y García, S (2003) argumentan que se han propuestos numerosos modelos para tratar de dar cuenta de las relaciones entre los distintos componentes del conflicto.

Entre ellos tenemos:

#### **7.3.3 Modelo General de conflictos de Ken Thomas y Ralph Kilmann.**

Trata de identificar los principales componentes del conflicto y sus relaciones dentro de un contexto social más amplio. Afirman que:

- El conflicto ocurre como un proceso o secuencia de eventos. Estos eventos tienen lugar en episodios conflictivos entre las partes (con una lógica interna). Estos eventos incluyen experiencias internas de las partes, así como los comportamientos visibles externos.
- Según Ken Thomas y Ralph Kilmann, cada individuo es capaz de utilizar 5 maneras distintas para manejar los conflictos; si bien a la hora de la verdad tendemos a utilizar solo una o dos, nuestros estilos favoritos.

- Conocerlas te ayudará a escoger el estilo más adecuado cuando el conflicto se presente.
- Según Ken Thomas y Ralph Kilmann, cada individuo es capaz de utilizar 5 maneras distintas para manejar los conflictos; si bien a la hora de la verdad tendemos a utilizar solo una o dos, nuestros estilos favoritos.

Conocerlas te ayudará a escoger el estilo más adecuado cuando el conflicto se presente.

*“Estilo Competitivo.*

El objetivo es ganar a toda costa y hacer valer la posición de uno mismo. En este estilo es vital que las cosas se hagan como uno quiere, aunque exista el riesgo de quedar mal o de romper alguna relación. Lo que cuenta es aferrarse a una idea y tratar de salirse con la suya, especialmente cuando uno está convencido de que su posición es la más acertada y conveniente para todos. Mejor utilizarlo con moderación.

*Estilo Complaciente.*

Actuamos así cuando estamos más pendiente de los problemas y preocupaciones de los demás que de nuestros propios intereses. Y como resultado, nos acomodamos y cedemos.

¿Motivos por los que cedemos? Cuando conservar la relación entre las partes es sumamente importante, por deferencia, por aprecio, generosidad, obediencia, por evitar un daño mayor, porque la otra parte está en plan intransigente, etc.

*Estilo Evasivo.*

Consiste en actuar de forma esquivada y no afrontar el conflicto. Actuamos de forma evasiva cuando consideramos que no es el momento ni el lugar adecuado para tratar el conflicto. Cuando esto sucede, lo aplazamos, damos un rodeo o ponemos cualquier pretexto para evitarlo. También cuando nos sentimos en

desventaja o pensamos que no saldríamos beneficiados porque corremos el riesgo de terminar cediendo (y no queremos eso). Los asuntos incómodos y embarazosos también son firmes candidatos para aplazados.

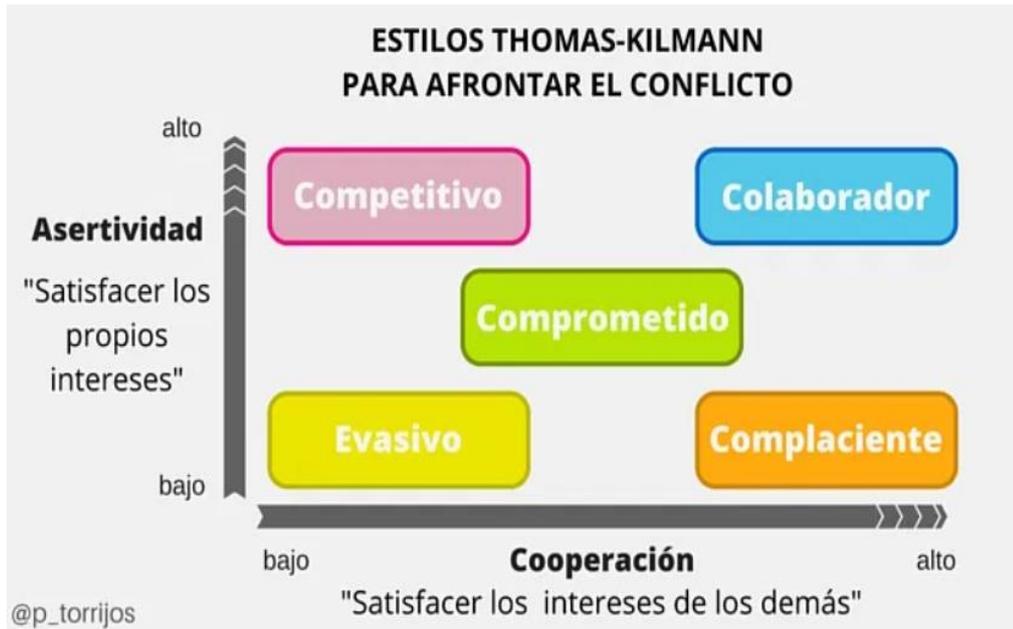
#### *El Estilo Colaborador.*

En esta forma de manejar los conflictos se procura dar con una solución que satisfaga a todas las partes implicadas. Por supuesto hay que trabajarlo, la paz no llega por arte de magia... sino escuchando de forma activa, intercambiando información para conocer cada punto de vista y que todos tengan la oportunidad de defender su razonamiento. Es el estilo preferido cuando ambas partes quieren conservar en buen estado su relación; y también para los casos en los que hay tiempo de sobra para encontrar una solución en la que todos ganen.

#### *El Estilo Comprometido.*

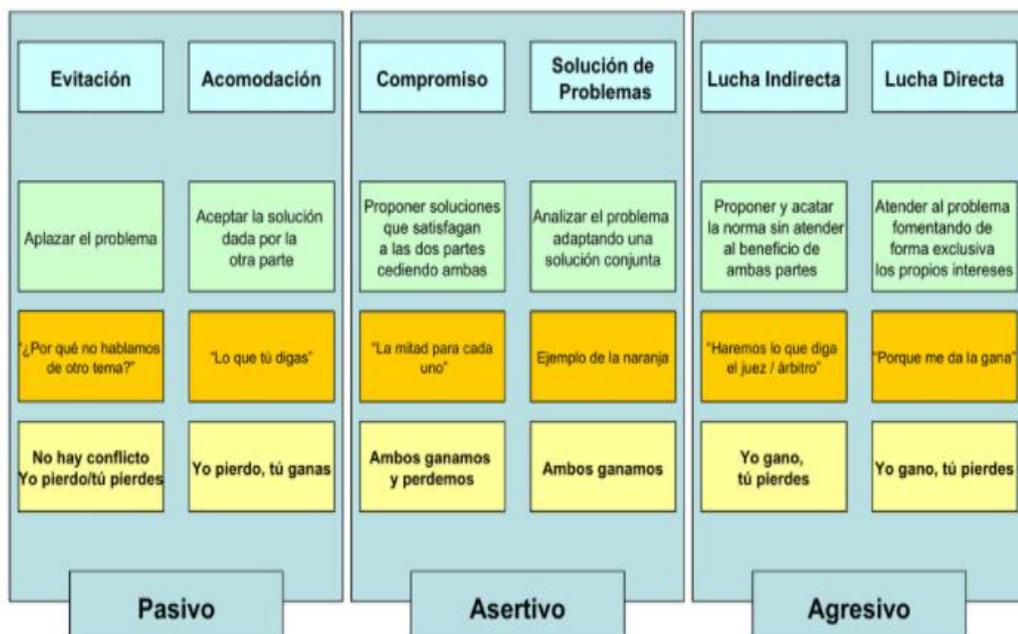
A medio camino entre el estilo complaciente y competitivo, pero no tan colaborador como el anterior. El concepto podría ser «ni para ti, ni para mí». Lo utilizamos para llegar a una solución intermedia en la que todos han cedido un poco. En principio no es la que hubieras deseado, pero es una solución aceptable que te puede valer.

Los creadores de este modelo afirman que el estilo más utilizado es el Colaborador, seguido del Complaciente. En tercer lugar, el Competitivo, y a más distancia queda el Comprometido y Evasivo como último lugar. Con la particularidad de que el estilo *competitivo* se utiliza cada vez más a medida que escalamos por la pirámide organizacional”



### 7.3.4 Modelo de escalada/desescalada del conflicto de Van de Vliert.

Van de Vliert efectúa una crítica a la división entre modelos procesales y estructurales y presenta un modelo alternativo en el que integra ambos modelos: el modelo de escalamiento.



En base a ello tenemos tres estilos de comunicación (Torrego-Seijo-2003)

### *Estilo Pasivo*

- Suele evitar decir lo que piensa, siente, quiere.
- Suele evitar dar su opinión por temor a lo opinen los demás.
- Tiene temor al riesgo que suponen las consecuencias indeseadas o molestas.
- No confía realmente en sus propios derechos personales.
- No sabe cómo expresar o manifestar sus propios derechos.
- Considera los derechos de los demás más importantes que los suyos propios.

### *Estilo Agresivo*

Suele decir lo que piensa, siente y quiere sin respetar el derecho de los demás a ser tratados con respeto.

- Da su opinión sin pensar en el efecto que puede tener sobre los demás.

### *Estilo Agresivo*

- Suele expresar lo que piensa, siente, quiere y opina considerando a los demás.
- Se expresa sin perjudicar el derecho de los demás a ser tratados con respeto.
- Se manifiesta de un modo directo, franco, honesto y sin amenazas.
- Respeta sus propios sentimientos y derechos personales.

### 7.3.5 Modelo de mediación de Torrego-Seijo.

1. Presentación y reglas del juego.
2. Cuéntame.
3. Aclarar el problema.
4. Proponer soluciones.
5. Llegar a un acuerdo.

#### *1. Presentación y reglas*

- Respetarnos
- Hablar por turnos
- No interrumpir
- Querer resolver el problema
- Lo que digamos aquí debe quedar entre nosotros.
- ¿Estáis de acuerdo?

#### *2. Cuéntame.*

Preguntas	Nombre	Nombre
¿Qué pasó?		
¿Por qué hiciste y dijiste eso?		
¿Cómo te sentiste?		

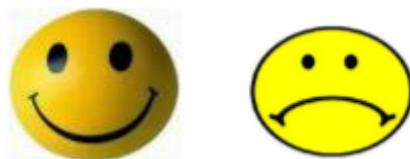
3. *Aclarar el problema.*

Preguntas	Nombre	Nombre
¿Cómo te sientes?		
¿Qué quieres, necesitas o te gustaría que ocurriera?		
¿Por qué?		
¿Para qué?		

4. *Proponer soluciones.*

Propuestas	1...	2...	3...
Nombre			
Nombre			

Ponle a cada cara una boca según tu impresión (Una sonrisa, un gesto de disgusto, un gesto de indiferencia).



### 5. Llegar a un acuerdo.

Nombre	¿Qué va a hacer?	¿Cuándo?	¿Cómo?	Firma

Estructuras para la intervención del mediador (Donohue, Weider-Hatfield, Hamilton y Díez, 1985, p.79) <sup>(13)</sup>

#### *Estructuración*

- Identificar reglas de intervención: “Pedimos por favor que a cada parte se le permita hablar sin interrupciones”.
- Iniciar la discusión.
- Ofrece algún tipo de reconocimiento por seguir las normas.
- Identifica la agenda o asunto a tratar.
- Identifica los roles y el proceso de la mediación.
- Indica el orden en que se ha de presentar la información y el de los temas de discusión.
- Se muestra contundente a la hora de hacer cumplir las reglas “Por favor, no interrumpas”.
- Presiona para conseguir un acuerdo.

#### *Animar o apoyar.*

- Identifica y refuerza puntos de acuerdo y apoyó a las expresiones de los participantes: Me parece que estáis de acuerdo en los siguientes aspectos...”

<sup>(13)</sup> Donohue, W.A, Weider-Hatfield, D., Hamilton, M, y Díez, M.E (1985). Relacional distance in managing conflict Human Communication Research, 11, 387- 406.

- Realiza expresiones de empatía: Entiendo tu punto de vista...”

#### *Ampliar la información.*

Solicita una opción o evaluación de la propuesta u opinión de la otra parte: “Qué opinas de esa proposición”

- Solicita una aclaración de una expresión previa “Que quieres decir con esa expresión previa. “¿Qué quieres decir con esa afirmación?”.
- Resume y parafrasea lo dicho por las partes.

#### *Ofrecer sugerencias*

- Crea propuestas alternativas. “¿No sería mejor si empezaras haciendo...?”

#### *Hacer evaluaciones*

- Evalúa de forma positiva o negativa las propuestas o sugerencias de las partes implicadas: “Eso que dices no parece muy realista”.

#### *Reformular*

Reformula proposiciones de expresiones anteriores: “Lo que os digo al decir eso es que realmente deseáis que esto se solucione”.

- Identifica y refuerza puntos de acuerdo y apoyó de las expresiones: “Vosotros parecéis estar de acuerdo en que ...”

#### *Anticipa*

Discusión sobre la implementación: “¿Qué os parecería si esta proposición la comenzamos en la próxima sesión”?

- Discusión sobre futuras disputas: “¿Cómo manejarías la situación si este problema volviera a surgir?”.

Otros

- Utiliza señales para demostrar atención: “A ha, ya veo, ya entiendo”.
- Utiliza el sentido del humor en el momento apropiado.

### **7.3.6 Modelo de mediación de la influencia recíproca (Sinclair & Stuart, 2007)**

- Solicita una opinión o evaluación de la propuesta u opinión de la otra parte.
- Solicita una aclaración de una expresión previa.
- Resume y parafrasea lo dicho por las partes.
- Crea propuestas alternativas y ofrece sugerencias.
- Evalúa de forma positiva/negativa las propuestas o sugerencias de las partes implicadas.
- Reformula proposiciones de expresiones anteriores.
- Utiliza señales para demostrar atención.
- Anticipa situaciones futuras.
- Utiliza el sentido del humor en momentos apropiados para bajar la tensión.

**Ver Anexo Nº 7, 8 y 9**

## 8. CONCLUSIONES

**Primera:** Ante un conflicto el mediador debe tener claro que hay una serie de cualidades que debemos desarrollar si no son naturales en nosotros para poder resolverlo. Los mediadores han de ser tolerantes, respetuosos, han de cooperar, comunicarse positivamente y tratar de empatizar con las partes del conflicto para poder avanzar en el proceso.

**Segunda:** Hay que entender la mediación como una alternativa con la que cuentan las partes para resolver su conflicto. Las estrategias y técnicas que dispone el mediador tienen como objetivo, facilitar, colaborar para trabajar con el otro y no contra el otro, para pacíficamente encontrar ese punto de acuerdo, ese espacio de encuentro, de comunicación positiva, de entendimiento que dirija a las partes a buscar alternativas de acuerdo.

**Tercera:** Lo primero es definir el objetivo, qué queremos conseguir para tratar de conseguirlo. Hay que estar en calma y en disposición de querer lograr que las partes logren un consenso de manera voluntaria. Hay que partir de la base, de que todos somos diferentes y existen muchas formas de ver las cosas.

**Cuarta:** Las técnicas de mediación son aquellas que nos permiten ir hasta la base del problema y solucionarlo de una manera más o menos rápida. En definitiva, las técnicas pretenden que resolvamos una situación que de no utilizarse pudiera dar pie a otras situaciones peores. Eso sí, de nada sirve si las partes en conflicto no tienen la intención de poner en marcha la técnica en cuestión. No funcionan si no se inician con la misma intención por todas las partes.

**Quinta:** La mediación va más allá de un modo de resolución de conflictos puntual. es una forma de entender la vida, las personas y sus conflictos, intentando llegar al diálogo, al entendimiento, a la reflexión, a comunicarse positivamente para luego intentar buscar alternativas de acuerdo consensuadas y llegar a acuerdos parciales o totales del conflicto.

**Sexta:** La mediación puede ser de carácter preventiva y de intervención directa, obteniendo una relativa rápida resolución del conflicto y ofreciendo beneficios para las partes en costos económicos, tiempo y desgaste emocional si se fomenta su proceso de empatía, tolerancia y diálogo sincero. Las partes en conflicto pueden conseguir más de lo que desean si tratan los conflictos como problemas que pueden definirse en conjunto y abordarse con la intención de hallar soluciones globales.

**Séptima:** Independientemente de la clase de conflicto que mantienen las partes, del nivel al que se dé e, incluso del sistema o método que apliquen los mediadores, debe tenerse en cuenta que las personas llegan a mediación con la finalidad de que alguien las ayude a solucionar un problema, es importante recalcar que el conflicto es de las partes y su posible solución, el acuerdo debe provenir de ellos, el mediador no decide, facilita un proceso de encuentro y de comprensión para crear un ambiente favorable para que los posibles acuerdos ocurran. Pero no cualquier acuerdo sino aquel que coincida lo más posible con sus anhelos y estén dispuestos a cumplir. Por ello es necesario que las partes conozcan las dimensiones, alcances y temas del conflicto, sus derivaciones y su afectación incluso a terceros, que se escuchen mutuamente, que reflexionen y comprendan el problema y estén convencidas que pueden ser beneficiadas de un buen acuerdo consensuado, que fluya una comunicación positiva y respetuosa. Esta debe ser direccionada a poner fin o por lo menos mitigar los efectos del conflicto, a expresar sus emociones, sentimientos, cómo los afectan y una vez comprendido esto, nazca de las partes la necesidad de proponer alternativas de acuerdo, propuestas ordenadas y planteadas de manera adecuada que pudieran resolver el conflicto total o parcialmente y mejorar la comunicación y relación.

**Octava:** Es necesario y de suma importancia que afloren los intereses y necesidades que subyacen tras posiciones iniciales, pues de lo contrario, aun en el caso de que lleguen a un acuerdo, este se percibirá como impuesto, lo cual no sería la solución que pone fin a la disputa y cierra el ciclo del conflicto, y el cumplimiento del acuerdo por las partes puede verse comprometido.

**Novena:** Los mediadores deberán saber qué quieren las partes (posición) y desentrañar para que lo quieren (interés) y por qué lo quieren (necesidades). Y en este sentido, el mediador profesional valorará los recursos que tiene cada una de las partes para conseguir sus intereses y necesidades.

**Décima:** Hay que tener presente que las posiciones durante el proceso de mediación son susceptibles de cambio generalmente. Los intereses pueden cambiar a lo largo del proceso de mediación, pero las necesidades normalmente van a permanecer invariables, por lo que habrá que ayudar las partes a que generen opciones y alternativas distintas, con el fin de producir un cambio en el problema original, todo siempre desde la legitimación de todas las partes.

Por ejemplo, el miedo al cambio de una situación por pérdida de control sobre la misma. La razón por la que nos da miedo el cambio es que, para resolver los conflictos actuales, hacemos uso de la memoria, pensamos como hemos resuelto en el pasado situaciones parecida y aplicamos los mismos criterios al problema actual. Y esto nos conduce al error, las soluciones a problemas pasados no son buenas opciones para problemas presentes, pues las situaciones de las personas, los tiempos, no son iguales.

El cambio es evolución, es innovación, es desarrollo, es señal de progreso, de capacidad de adaptación y por ello es necesario tenerlo presente. Si nos enfrentamos al cambio como una oportunidad para mejorar, para progresar, para ser creativos, para poder desarrollar una serie de actividades personales, nos permitirá hablar de prevención de problemas y de alternativas de solución.

**Décima Primera:** El conflicto es lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actividades hostiles entre dos o más partes (Visyamara, 2005). Las personas actuamos en función de nuestras necesidades y deseos. Cuando nuestras necesidades no se encuentran satisfechas, entramos en un conflicto.

La carencia de nuestras necesidades nos conduce a una situación de estrés, es decir se produce una activación de nuestro sistema nervioso central. Nuestro

organismo responde enfrentándose, siguiendo un proceso de estados: el deseo, las necesidades, el miedo, la acción y finalmente la violencia. La ansiedad produce inseguridad y la inseguridad conduce al miedo. A partir de ese momento podemos retirarnos (huir, evitar el problema) o actuar frente al miedo y defenderse, haciendo uso de la violencia.

Para eliminar el conflicto, hay que eliminar el miedo y crear un ambiente de mayor aproximación y entendimiento entre las partes, dejar de llevarnos por nuestra propia narrativa de los hechos y tratar de entender al otro a través del diálogo positivo. Todo esto con miras a la construcción de acuerdos que mitiguen total o parcialmente el conflicto y lleguen a consensos para satisfacer sus necesidades. El conflicto es positivo cuando se resuelve, nos permite mejorar, evolucionar y es negativo, cuando no se resuelve y nos provoca sentirnos mal. Por tanto, el cambio, el conflicto, es aprendizaje.

**Décima Segunda:** Desde la teoría de Solución de Problemas, no podemos tratar el conflicto atendiendo sólo a los síntomas, hay que tratar con conflicto en su sentido amplio, desde el conjunto de variables y factores que le afectan.

Es por ello que debemos entender el conflicto, sus causas y repercusiones. el conflicto puede ser causado por problemas con: la información, por no entender los valores de la persona, con la relación con la persona y estructurales en base a ello el mediador puede intervenir una vez identificado de una manera más eficaz para facilitar su resolución.

Para entender los conflictos de mediación familiar empresarial el mediador puede valerse de un registro que ayude a identificar las partes, sus intenciones conductas, modo de relacionarse con el resto de los socios de la empresa y su situación dentro del contexto familiar. Los intereses y necesidades de las partes dentro de la empresa, su grado de participación presente y aspirada, su inclusión en la toma de decisiones y beneficios, sus miedos y sus propuestas.

Para ello el mediador cuenta con una serie de estrategias para alcanzar los objetivos, entre ellas, podemos mencionar:

- El Modelo general de conflictos de Ken Thomas y Ralph Kolmann.
- El Modelo de escalada/desescalada de conflictos de Van de Vliert.
- El Modelo de mediación de Torrejo-Seijo.
- El Modelo de mediación de la influencia recíproca (Sinclair & Stuart).

**Décima Tercera:** El mediador facilita el proceso, coloca la mesa servida para que los mediados en base a sus propios recursos durante el proceso decidan qué hacer con el conflicto, resolverlo o no. Lo más importante del proceso es que las partes hayan tenido la oportunidad de afrontar sus miedos e inseguridades y procuren reflexionar a un cambio en su forma de ver y actuar sobre el problema que los acontece.

**Décima Cuarta:** El presente trabajo es explorar y ofrecer diferentes visiones de diferentes estrategias que involucren tanto el conflicto, el proceso y la relación, no se agota en lo propuesto, su intención es ofrecer una visión general del proceso en la mediación familiar empresarial e inducir a su profundización.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Dal Monte, C. y Naranjo Hernández, M. J. (2012). Mediación en empresas familiares. Revista de Mediación, nº 10, 34-41. Recuperado de <https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-empresas-familiares/>
- Baixauli, E., (2010): “El Conflicto Empresarial: una guía para ofrecer soluciones”, Editorial Tirant Lo Blanch. Recuperado de: <https://biblioteca-tirant-com.ponton.uva.es/cloudLibrary/ebook/show/9788499857756>.
- Barruetaña Zenekorta, M. (2015). La mediación en el contexto de los protocolos familiares. Diario La Ley, 8479, 1-5.
- Bilbao, R y García D. (2003). Introducción a la Teoría del conflicto en las organizaciones. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/255641591\\_INTRODUCCION\\_A\\_LA\\_TEORIA\\_DEL\\_CONFLICTO\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES](https://www.researchgate.net/publication/255641591_INTRODUCCION_A_LA_TEORIA_DEL_CONFLICTO_EN_LAS_ORGANIZACIONES)
- Briz, M. J. y Falca, L. (2017). Los conflictos en la empresa familiar y la mediación como forma de gestionarlos. Anuario uruguayo crítico de derecho de familia y sucesiones: doctrina, jurisprudencia, temas procesales y registrales, 5, 65-74.
- Butts Griggs, Thelma (2005): “La mediación en los Estados Unidos: contexto y experiencias”. Cuadernos de Derecho Judicial, nº V-2005, pág. 185 y ss. Consejo General del Poder Judicial.
- Cobiella, M. E. (2016). La mediación en el ámbito sucesorio. Revista de Derecho, Empresa y Sociedad, 8, 68-81.
- ConceptosJuridicos.com. Ley de Segunda Oportunidad. Recuperado de: <https://www.conceptosjuridicos.com/ley-de-segunda-oportunidad/>
- Christensen, N. y Fernández, S., (2005): “El protocolo de la empresa familiar. Ejercicio de Mediación”. I Congreso Nacional de Mediación Empresarial, Valencia.

- Daniel, B y Urriol, E. “La mediación familiar interdisciplinaria”, p. 51. 1995. Madrid. Disponible en [http://aieef.net/sites/default/files/u29/mediacion\\_familiar\\_interdis.pdf](http://aieef.net/sites/default/files/u29/mediacion_familiar_interdis.pdf)
- Díez, Francisco y cols. (2005): “Herramientas para trabajar en mediación”. Ed. Paidós.
- El Día Opinión de Tenerife”. Recuperado de <https://www.eldia.es/economia/2020/01/14/7-100-empresas-familiares-llegan-22490068.html>
- EAE. Business School. ¿Qué es una empresa familiar? ¿Concepto y características? Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>
- España (1889). Real Decreto de 24 de julio de 1889 por el que se publica el Código Civil. Gaceta de Madrid nº 206, de 25 de julio de 1889, 249-259. Recuperado de [https://www.boe.es/eli/es/rd/1889/07/24/\(1\)](https://www.boe.es/eli/es/rd/1889/07/24/(1)).
- España (2007). Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares. Boletín Oficial del Estado nº 65, de 16 de marzo de 2007, 11254-11257. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/02/09/171>
- España (2012). Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Boletín Oficial del Estado nº 162, de 7 de julio de 2012, 49224-49242. Recuperado de <https://www.boe.es/eli/es/l/2012/07/06/5>
- Fernández Millán, Juan M. y Ortiz Gómez, Mª Mar (2006): “Los conflictos. Cómo desarrollar habilidades como mediador”. Ed. Pirámide.
- Fisher, Roger (2004): “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder”. Ed. Gestión.
- Fitzwilliam. Legal & Finance. (2016). Empresa Familiar: Estatutos y Protocolo Familiar, Recuperado de <https://www.fitzwilliamsolicitors.com/empresa-familiar-estatutos-sociales-y-protocolo-familiar/>
- Folger, J.P. y Baruch Bush, R.A., (1996): La Promesa de la Mediación. Editorial Granica.

- García, A. Mediación en el ámbito mercantil. Icanor. Recuperado de: [https://www.icacor.es/fileadmin/user\\_upload/archivos/contenidos/MEDIACION\\_MERCANTIL\\_2.pdf](https://www.icacor.es/fileadmin/user_upload/archivos/contenidos/MEDIACION_MERCANTIL_2.pdf)
- Grupo Asesor ROS. Vicente Cremades García, Abogado. El Compliance en la empresa familiar. Recuperado de <http://www.rosgrupoasesor.es/>
- Gortázar, C. (2004): “Derecho y empresa familiar: el protocolo y sus instrumentos de desarrollo”. XIII Jornades de Dret Català a Tossa.
- Grover, Duffy et al., (1996): La mediación y sus contextos de aplicación. Paidós Mediación.
- Icaacor,es. Mediación Concursal. Curso de especialización en Mediación Civil y Mercantil. Ilustre Colegio de Abogados de Coruña, 14-15 Marzo del 2013. Recuperado de: [https://www.icacor.es/fileadmin/user\\_upload/archivos/contenidos/MEDIACION\\_CONCURSAL\\_2.pdf](https://www.icacor.es/fileadmin/user_upload/archivos/contenidos/MEDIACION_CONCURSAL_2.pdf)
- Instituto de la Empresa Familiar -IEF. Rodrigo Rebollar. Departamento de Economía y Empresa del IEF. Cifras 2016. Recuperado de <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/>
- Mata, J.M., (2004): Bases jurídicas para una regulación de la mediación familiar. Cuadernos de Mediación.
- Ley 25/2015, de 28 de julio, de mecanismos de segunda oportunidad, reducción de la carga financiera y otras medidas de orden social. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-8469>
- Luceño, J y Guerrero E. Legal Today. (2018). El Protocolo familiar y los estatutos (A propósito de la RDGRN de 26 de junio de 2018. Recuperado de: <https://www.legaltoday.com/practica-juridica/derecho-mercantil/societario/el-protocolo-familiar-y-los-estatutos-a-proposito-de-la-rdgrn-de-26-de-junio-de-2018-2018-08-16/>
- Merry, S.E. “Defining “Success” in the Neighborhood Justice Movement”. En R. Tomasic y MM. Feeley (comps) Neighborhood Justice: assessment of an Emerging Idea. Nueva York; Longman 1982.

- Manzano, M. La Mediación Concursal. Recuperado de: <https://marcomediacion.es/wp-content/uploads/2016/03/TFT-MEDIACION-CONCURSAL-MARCO-A.-MANZANO.pdf>
- Marín Hita, L. J. (2013). La mediación como instrumento de resolución de conflictos en la empresa familiar. *Derecho de los negocios*, 271, 29-41.
- Martín Nájera, M. T., Pérez-Salazar, M. y Utrera Gutiérrez, J. L. (2009). Protocolo para la implantación de la mediación familiar intrajudicial en los juzgados y tribunales que conocen de procesos de familia. *Revista de mediación*, n° 4, 12-35. Recuperado de <https://revistademediacion.com/articulos/protocolo-para-la-implantacion-de-la-mediacion-familiar-intrajudicial-en-los-juzgados-y-tribunales-que-conocen-de-procesos-de-familia/>
- Martínez Moreno, A. (2010). El protocolo familiar en la familia empresaria (pp. 387-412). En J. H. Bouché Peris y F. L. Hidalgo Mena (coords.), *Mediación Familiar*. Madrid: Dykinson.
- Melero Ynaraja, J. L. (2009). La mediación en la familia empresaria: un posible nuevo reto. *Revista de Mediación*, n° 4, 6-11. Recuperado de <https://revistademediacion.com/articulos/la-mediacion-en-la-familia-empresaria-un-posible-nuevo-reto/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2019). *Cifras Pyme. Datos enero 2019* (pp. 1-4) Recuperado de <http://www.ipyme.org/es-ES/ApWeb/EstadisticasPYME/Documents/CifrasPYME-enero2019.pdf>
- Moretón Sanz, M. F. (2010). El legado alternativo y la facultad de elección o concentración: la mediación como fórmula recomendada judicialmente para la resolución de las controversias patrimoniales y familiares derivadas de la sucesión «mortis causa». *Revista Crítica de Derecho Inmobiliario*, 721, 2406-2424.
- Moore, Christopher (1995): “El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos”. Ed. Granica.
- Munduate Jaca, Lourdes y cols. (2005): “Gestión de conflictos, negociación y mediación”. Ed. Pirámide.

- Pascual Fernández Gimeno, J y Reyes López, MJ: “La empresa familiar” (2000) Ed. Tirant Lo Blanch.
- Pérez Giménez, M. T. (2010). La mediación en el marco del protocolo familiar. *Actualidad Civil*, 9, 997-1019.
- Redorta, Josep (2004): “Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación”. Ed. Paidós Ibérica. • Redorta, J. (2005): Nuevas herramientas para tiempos nuevos: la mediación laboral. Ponencia I Congreso Nacional de Mediación Empresarial, Valencia.
- Rozenblum de Horowitz, Sara (2007): “Mediación. Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad”. Ed. Graó.
- Real Decreto Legislativo 1/2020, de mayo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Concursal. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-4859>
- Reyero Serret, S. y Gil Ballesteros, C. (2012). Caso de Mediación: Mediación en una Empresa Familiar. *Revista de Mediación*, nº 10, 42-49. Recuperado de <https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-una-empresa-familiar/>
- Romagosa Danés, A. (2016). La mediación en la empresa familiar. *Diario La Ley*, nº 8699, 1-5.
- Simó, V. (2001): “La planificación sucesoria como instrumento para evitar los conflictos en la empresa familiar”. Jornadas sobre mediación en la familia y en la empresa familiar, Valencia.
- Singer, Linda R. (1996): “Resolución de conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal”. Ed. Paidós.
- Sara Reyero Serret, Cesar Gil Ballesteros. Mediación en una empresa familiar. *Revista de Mediación*, no 10, 42-49. Recuperado de <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2016/11/Revista10-6.pdf>.
- Suares, Marinés (2005): “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”. Ed. Paidós.
- Soleto, Helena y cols. (2011): “Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos”. Ed. Tecnos.

- The Manager's Guide to Resolving Legal Disputes” (1985), de James F. Henry y Jethro K. Lieberman,
- Torres Ferradás, A. M. (2018). Mediación Compliance Officer (MCO): una nueva figura en la empresa (pp. 414-418). En F. Fariña (coord.), Construcción de paz a través de la mediación: conocimientos y prácticas de una metodología. Vigo: Conferencia Universitaria para el Estudio de la Mediación y el Conflicto (CUEMYC).
- Tortajada Chardí, P. y Sebastián Maganto, E. (2018). Empresa familiar y mediación, Diario La Ley, 9248, 1-5.
- Utrera Gutiérrez, J. L. (2004). Soluciones extrajudiciales de conflictos familiares: arbitraje, conciliación, mediación (pp. 137-178). En la Asociación Española de Abogados de Familia (coord.), Actualización del derecho de familia y sucesiones. Madrid: Dykinson.
- Urrutia, P. Leialta Business Advisors. (2018). Mediación en la empresa familiar: quién y cómo. Recuperado de <https://www.leialta.com/blog-de-empresa-familiar/mediacion-en-la-empresa-familiar/>
- Ury, William L. (2005): “Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo”. Ed. Paidós.
- Vicent Chulià, F.: “El Buen Gobierno de las Empresas Familiares (2004) Thomson-Aranzadi.
- Vinyamata, Eduard (2006): “Conflictología. Curso de resolución de conflictos”. Ed. Ariel.

## 10. ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Nro.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Comparativo de los modelos más utilizados en la mediación	111
2	Claves maestras del proceso de negociación Harvard	114
3	Examen del conflicto (Guion para mediadores)	115
4	Las doce conductas más comunes que distancias una buena comunicación	116
5	Los errores más frecuentes que incurren los mediadores	117
6	Criterios de éxito en mediación (Redorta, J (2002). Adaptación al trabajo de Carnevale y otros.	118
7	Test sobre resolución de conflictos.	120
8	Guía para analizar el discurso del mediador.	123
9	Guía de Técnicas de Mediación - Psicóloga- Paloma Ballenato Plaza.	124

**Anexo N° 1.**

**Comparativo de los modelos más utilizados en la mediación.**

	MODELO TRADICIONAL LINEAL DE HARVARD	MODELO CIRCULAR NARRATIVO	MODELO TRANSFORMATIVO
Representantes	Fisher, Ury, Rafia, Antonio Vida	Sara Cobb, Marinés Suarez, Christian Chamberí	Folger, Bush, Lederach, Boqué, Farré
Definición del Conflicto	Relaciona el acuerdo con la satisfacción de necesidades e intereses  Cuando se define el conflicto, se diferencian las posiciones porque detrás de ellas hay necesidades y valores entre las partes.	No se habla de conflicto en este modelo  El desacuerdo entre las partes tiene su origen en las historias o antecedentes conflictivos  Se centra en transformar estas historias para construir una historia alternativa.	Define el conflicto como la relación entre las partes  Se concibe como una oportunidad de crecimiento moral.
Objetivos	-Llegar al acuerdo mutuo.  -Disminuir las diferencias.	Trabajar la comunicación para cambiar el punto de observación y así cambiar la realidad.	-Transformar el conflicto y las relaciones.  -Trabajar las diferencias.
Método	Se trabajan 7 elementos:  1. Intereses 2. Criterios objetivos 3. Alternativas 4. Opciones de acuerdo 5. Compromiso 6. Relación 7. Comunicación	Se realiza en 5 momentos:  0. Pre-reunión: la realiza un profesional del equipo que no va a ser el mediador  1. Encuadrar el proceso 2. Conocer los puntos de observación 3. Reflexionar sobre el caso. Fomentar tensión	La transformación se lleva a cabo en 4 acciones:  1. Reuniones preferentemente conjuntas 2. Introducción de comunicación relacional de causalidad circular 3. Potenciar el protagonismo de cada parte

	El mediador es un negociador que pone énfasis en la negociación manejando intereses, personas, opciones y criterios.	creativa (el equipo sin las partes)  4. Narrar una historia alternativa que lleva al acuerdo (cambiar el punto de observación)  Su concepto base es la legitimación.	4. Reconocer su cuota de responsabilidad  Los principios que rigen el modelo son: Revalorización y Reconocimiento.
Ámbitos Preferentes	Negociaciones empresariales e internacionales	Mediación familiar y escolar	Mediación comunitaria, escolar, intercultural e internacional no empresarial.
Aspecto Esencial	Llegar a intereses negociables partiendo de posiciones contrapuestas e innegociables	Modificar las narraciones para llegar a la percepción de la realidad. Somos lo que nos contamos.	Cambiar no sólo las situaciones sino también a las personas
Concepción del Conflicto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conflicto es acultural, atemporal y personal</li> <li>- El conflicto es la contraposición de las posiciones</li> <li>- El conflicto es negativo y debe desaparecer</li> </ul>	- El conflicto es un proceso mental, con un potencial de cambio a través de otro proceso mental.	- El conflicto es una oportunidad de crecimiento - - El conflicto es inherente a la persona y a la sociedad. No desaparece, sino que se transforma
El fin es llegar ...	Acuerdo	Historias alternativas	Transformación

Tabla: adaptada de Munné y Mac-Cragh <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> En Viana Orta, M.I. (2011). La mediación en la escuela y en la Red. Curso 1014-2015. 1ª edición.

## **Método de Negociación Colaborativo de Harvard.**

Desde Harvard Law School se establecen cuatro puntos clave para promover la cooperación.

- No ser envidioso.
- No ser el primero en desertar.
- Reciprocidad tanto en la cooperación como en la deserción.
- No ser el “listillo” y permitir cierto grado de perdón.

Asimismo, el método de negociación colaborativo se basa en lo siguiente:

- Distinguir a las personas del problema.
- Identificar los intereses.
- Establecer un diálogo para identificar las diferentes opciones del acuerdo.
- Utilizar criterios objetivos,
- Tener en cuenta las alternativas fuera de la negociación en curso.

*Estas bases desembocan en los 7 elementos de la negociación:*

1. Intereses: Lo que mueve a las personas a pedir algo. Pueden ser necesidades básicas o no.
2. Opciones: Abanico de posibilidades entre las posturas divergentes de las partes y sobre las que podrían llegar a un acuerdo.
3. Legitimidad o criterios: El acuerdo se podrá alcanzar más fácilmente si se tienen en cuenta criterios objetivos y no la voluntad de las partes.
4. Comunicación eficiente entre las partes.

5. Relación: Habrá mejor resultado en la negociación, si las partes han mantenido o mejorado su capacidad para colaborar entre ellas. Y esto facilitará futuras negociaciones.

6. Compromiso: El acuerdo es el objetivo de la negociación. Debe ser realista, claro, verificable y tomará la forma que las partes deseen (verbal, escrito, escritura pública, etc.).

7. Alternativas: Elemento externo a la negociación, pero que ejerce un efecto directo en ella. MAAN o mejor alternativa al acuerdo negociado.

**Anexo N° 2.**

**Claves maestras del proceso de negociación Harvard. Mediación en el ámbito mercantil. García Amparo Quintana.**

Alternativas	Intereses	Opciones	Legitimación
Tener en cuenta el MAAN de las partes. Cuanto más sólido sea el MAAN, mayor probabilidad de deserción.	Promover que las partes prioricen sus intereses. Señalar los intereses compartidos	Ayudar a que las partes generen opciones para cada uno de los asuntos. Evaluarlas con las partes.	¿Qué podría aportar sentido de justicia al proceso?
Promover las cosas que podrían conseguir aparte del MAAN. Evaluar el coste del MAAN.		Analizarlas con criterios objetivos. Cómo crear criterios objetivos cuando no existen.	Necesidades de las partes.
Comunicación	Relación	Compromiso	
Elegir el tipo de preguntas.	A: ¿Cómo es ahora? B: ¿Cómo les gustaría a las partes que fuera?	Aclarar todos los temas antes de comprometerse.	
Es tan importante lo que se dice como la forma de decirlo.  Ayudar a las partes a lanzar sus mensajes eficientemente.	Generar ideas para pasar de “A” a “B”	Examinar el nivel de compromiso que están dispuestas las partes a alcanzar.	

## Anexo N° 3

### Examen del conflicto (Guion para mediadores). Mediación en el ámbito mercantil. García Amparo Quintana.

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CLAVE:

- Qué pasó entre las partes.
- Qué mercancía, propiedad o derecho se trae a mediación.
- Qué emociones y sentimientos tienen las partes sobre el pasado, el presente y el futuro de su relación.
- Qué personas o grupos deberían estar presentes en la mediación.

#### 2. EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS DEL CONFLICTO:

- Intereses-
- Valores.
- Relación (cómo se comunican e interactúan las partes).
- Estructura (por qué patrones o pautas se rigen).
- Datos; Información ofrecida, información necesaria.

#### 3. CENTRAR LAS POSICIONES DE LAS PARTES

- Anotar las peticiones, propuestas, etc.
- Averiguar por qué se rechazan las ofertas de la otra parte.

#### 4. AVERIGUAR LOS INTERESES DE LAS PARTES:

- Reales: razones por las que las partes quieren lo que quieren.
- De procedimiento: cómo quieren las partes manejar la controversia y qué valor darán al resultado.
- Psicológicos: forma en que se sienten tratadas las partes.

#### 5. CLASIFICAR LOS INTERESES:

- Si hay alguno que compartan las partes.
- Cuáles pueden satisfacerse sin dañar a la otra parte.
- Cuáles son incompatibles.

**Anexo N° 4.**

**Las doce conductas más comunes que distancian una buena comunicación. Mediación en el ámbito mercantil. García Amparo Quintana.**

LAS DOCE	EXPLICACIÓN	EJEMPLOS
MANDAR, DIRIGIR	Decir al otro lo que hacer.	“Tienes que ...” “Debes...”
AMENAZAR	Decir al otro lo que puede pasar, si no hace lo que decimos.	“Como no hagas esto, entonces...”
SERMONEAR	Aludir a una norma externa para decir lo que debe hacer el otro.	“Los hombres no lloran” “Las madres están con sus hijos”
DAR LECCIONES	Aludir a la experiencia para decir lo que es bueno o malo para el otro.	“Los conserjes de ahora tenéis privilegios. En mi época no pasaba”
ACONSEJAR	Decir al otro que es lo mejor.	“Cambia de casa” “Lo mejor que puedes hacer es ocultarlo”
CONSOLAR, ANIMAR	Decir al otro que lo que le pasa es poco importante.	“Ya se pasará” “No te preocupes”
APROBAR	Dar la razón al otro.	“Estoy de acuerdo contigo. Lo mejor es...”
DESAPROBAR	Quitar la razón al otro.	“Lo que estás diciendo es una tontería”
INSULTAR	Despreciar al otro por lo que dice o hace.	“Esto te pasa por egoísta”
INTERPRETAR	Decir al otro el motivo oculto de su actitud.	“En el fondo quieres llamar la atención”
INTERROGAR	Sacar información al otro.	“¿Cuándo?” “¿Dónde? ¿Por qué?”
IRONIZAR	Burlarse del otro de manera sutil y disimulada.	“Mejor aún: deja el trabajo y que te mantenga mamá”

## Anexo N° 5.

### Los errores más frecuentes en que incurren los mediadores.

Hacer demasiadas preguntas	Las partes pueden percibirlo como un interrogatorio o como una intromisión en su intimidad. Normalmente, cuando algo es importante para los mediados, tarde o temprano suelen expresarlo.
Abusar del “por qué”.	Siempre es inquisitivo. Cambiarlo por preguntas circulares (por ejemplo: “qué crees que pensó X cuando tú...?; “¿cambiaron las cosas?”).
Entrar en disputa con la parte.	Los mediadores no discuten ni se defienden.
Emitir juicios	
Dar consejos	
Forzar la reconciliación.	Las personas son dueñas de su vida.
Imponer la mediación.	Iría en contra del principio de autocomposición que informa la mediación

## Anexo N° 6.

Criterios de éxito en mediación (Redorta, J. (2002) Adaptación trabajo de Carnevale y otros)

- ✓ Se alcanzó un acuerdo duradero, es decir, las partes cumplirán con el mismo durante un largo período de tiempo.
- ✓ Se llegó a un acuerdo en todos los asuntos de la disputa.
- ✓ La disputa se resolvió en un período de tiempo razonable.
- ✓ La relación entre las partes mejoró.
- ✓ Se llegó a un acuerdo en todos los asuntos de la disputa para beneficio mutuo de todos.
- ✓ Se acortó la distancia entre las posiciones de las partes.
- ✓ El conflicto central subyacente se resolvió.
- ✓ Se alcanzó un acuerdo que los negociadores sintieron como propio.
- ✓ Se alcanzó un acuerdo que no tenía derivaciones políticas adversas para ninguna parte.
- ✓ El número de trabajos irresueltos se redujo a través de la mediación.
- ✓ Las partes estaban satisfechas con el procedimiento de la mediación.
- ✓ Las partes consiguieron o recuperaron recursos importantes y valiosos.
- ✓ Las partes aprendieron a comunicarse y negociar entre sí de modo que puedan manejar disputas futuras por sí mismos.
- ✓ Las necesidades, objetivos e intereses del mediador (es decir, tuyos) fueron satisfechos durante el proceso de mediación.
- ✓ Se crearon sentimientos de buena voluntad hacia el mediador.

- ✓ Se alcanzó un acuerdo que no dejaba nada expresado de forma ambigua.
- ✓ Las partes estaban satisfechas con tus esfuerzos de mediación.
- ✓ Las partes se retractaron cuando podían haber hecho concesiones.
- ✓ Es improbable que surjan nuevos problemas entre las partes en el futuro.
- ✓ El acuerdo tuvo éxito al evitar la violencia física.

## **Anexo N<sup>o</sup> 7**

### **Test sobre resolución de conflictos. Mediación en el ámbito mercantil. García Amparo Quintana.**

#### **Pregunta 1**

Si el ambiente está tenso, intervengo rápidamente

- a. La mayoría de las veces.
- b. A veces.
- c. Nunca.

#### **Pregunta 2**

Desaparezco a mitad de una discusión

- a. A menudo.
- b. A veces.
- c. Nunca.

#### **Pregunta 3**

Digo la última palabra en los conflictos o intercambios de palabras.

- a. La mayoría de las veces.
- b. Unas veces sí y otras no.
- c. Nunca.

#### **Pregunta 4**

Interrumpo con frecuencia a la persona con la que estoy hablando.

- a. La mayoría de las veces.
- b. Unas veces sí y otras no.
- c. Nunca.

#### **Pregunta 5**

En una discusión, deseo sobre todo llevar la razón.

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

### **Pregunta 6**

En una discusión o intercambio de palabras, elevo la voz

- a. Siempre.
- b. A veces.
- c. Nunca.

### **Pregunta 7**

Cuando estoy realmente enfadado/a, adopto una actitud de silencio.

- a. A menudo.
- b. A veces.
- c. Nunca.

### **Pregunta 8**

En un conflicto introduzco temas que no tienen nada que ver con la discusión.

- a. La mayoría de las veces.
- b. A veces.
- c. Nunca.

### **Pregunta 9**

¿Cuál es tu estilo habitual de resolver conflictos?

- a. La resistencia.
- b. La conformidad.
- c. La reconciliación-

### **Pregunta 10**

¿Qué frase elegirías para discutir sobre una diferencia de opiniones?

- a. Creo que....
- b. Ella también cree que usted...
- c. Si lo he entendido bien, entonces...

## Puntuación

Pregunta	Respuesta	Puntos
1	a	0
	b	1
	c	2
2	a	2
	b	1
	c	0
3	a	2
	b	1
	c	0
4	a	2
	b	1
	c	0
5	a	2
	b	1
	c	0
6	a	2
	b	1
	c	0
7	a	2
	b	1
	c	0
8	a	2
	b	1
	c	0
9	a	2
	b	1
	c	0
10	a	2
	b	1
	c	0
<b>Total...</b>		

## Resultados

0 a 6 Puntos	Afronta los conflictos de manera positiva. Está preparada/o para ayudar a resolver problemas de otras personas.
7 a 13 Puntos	Su forma de afrontar los conflictos puede mejorar.
14 a 20 Puntos	Afronta los conflictos de manera negativa. Debería aprender estrategias de resolución de conflictos y habilidades de comunicación.

## Anexo N° 8

### Guía para analizar el discurso del mediador. Modelo de Mediación de la Influencia Recíproca. (Sinclair & Stuart, 2007)

	Mediador
Solicita una opinión o evaluación de la propuesta u opinión de la otra parte.	
Solicita una aclaración de una expresión previa.	
Resume y parafrasea lo dicho por las partes.	
Crea propuestas alternativas.	
Ofrece sugerencias.	
Evalúa de forma positiva las propuestas o sugerencias de las partes implicadas.	
Reformula proposiciones de expresiones anteriores.	
Utiliza señales para demostrar atención.	
Anticipa situaciones futuras.	
Utiliza el sentido del humor en forma comedida si amerita.	

## **Anexo N° 9**

### **Guía de Técnicas de Mediación. Psicóloga Paloma Ballenato Plaza.**

#### **Normalización:**

Las partes en un conflicto se han convencido a sí mismas de que su situación es única, lo que justifica su posición. Dan por sentado también que sólo existe una solución. El mediador desmonta la "peculiaridad" en la definición del problema y "normaliza" la situación. Si la situación es normal, su solución también lo es. Esta técnica ofrece dar al problema la connotación de aprendizaje y oportunidad de mejora.

#### **Reciprocidad:**

En general, las partes en conflicto no admiten ser parte del problema. Lo presentan de tal modo que la culpa recae sobre el otro. El mediador debe llevarlas a una definición recíproca del problema, a abandonar sus definiciones unilaterales y enmarcarlos de una manera mutua. Llevarles a comprender el efecto de la conducta de cada parte en el otro; cómo la conducta de unos y de otros puede influir y retroalimentarse.

El mediador resume y depura el contenido de los mensajes de las partes, eliminando aquellas palabras que no contribuyen a un mejor entendimiento.

#### **Reformulación:**

Neutralizar la carga negativa de lo expresado, suavizar el contenido y reducir su dureza. Reenfocar en positivo. Parte de la escucha activa, que decodifica el mensaje e identifica las emociones. Devolver asertivamente los sentimientos expresados. Utilizar palabras previamente usadas por la persona.

## **Resúmenes:**

Síntesis-diferenciar de la reformulación-, Fundamental al inicio y al final de cada sesión. Para abrir y cerrar temas. Resumen estratégico: no refleja todo, selecciona información que facilita el avance. Parafrasear: reproducir el contenido con diferentes palabras de igual significado, Solicitar confirmación de nuestro resumen para ver si es correcto o falta algo. “Si he entendido bien...”. Al cerrar la sesión: Resumen/Agradecimiento/Tareas/Progresos, pequeños acuerdos.

## **Pregunta:**

Activa la reflexión. Facilita ver la posición del otro.

Tipos de preguntas:

- De apertura: informal, acoge, crea clima. ¿Cómo puedo ayudaros...?
- Abierta: diversidad en la respuesta. ¿Cuáles pueden ser las causas?
- Cerrada: respuesta breve, única. ¿Qué edad tenía entonces?
- De elección: ofrece alternativas. ¿Cuál de las opciones os parece mejor?
- Exploratoria de hechos: obtener información. ¿Quién, cuándo, dónde...?
- Exploratoria de sondeo: ampliar información. ¿Qué expectativa tiene?
- Clarificadora: ayuda a especificar, comprender. ¿Cómo definirías “justo”?
- Justificadora: obtener razones, intereses. ¿En qué basas tu petición?
- Circular: conexión causa-efecto, temporal, entre personas. ¿Qué pudo originar?, ¿Qué ocurrió después?, ¿Cómo le afectó a ella?
- Hipotética: Lleva a alternativas, repercusión. ¿Y sí?, ¿Cómo podría mejorar?
- Orientada: incluir supuesto que orienta la respuesta. ¿Podría deberse a...?
- De enfoque: reconducen. ¿A que nos lleva esto?
- De cierre: para concluir. ¿Lo pensáis y en la próxima reunión lo decidís?

- Repetición: formular como pregunta. ¿Hemos quedado en que ...?
- Retórica: afirmar indirectamente, sin esperar respuesta.

### **Enfoque al futuro:**

La mediación es un proceso principalmente enfocado al futuro. El cambio, la esperanza y la solución están en el futuro. La tarea del mediador no es discutir o evaluar quejas sobre el pasado sino dirigir la atención de los participantes hacia sus aspiraciones y deseos para el futuro.

### **Rapport:**

Establecer un rapport adecuado, relación armónica, de sintonía psicológica y emocional; da confianza.

- Iniciar con comentarios informales.
- Identificar experiencias y puntos en común.
- Sintonizar a nivel verbal: tono, ritmo...
- Utilizar un vocabulario y palabras similares.
- Emplear metáforas adaptadas a la persona. Ej. “Es como estar en punto muerto” (a un taxista).
- Adaptarse a su modalidad sensorial. “No lo veo claro” /” Veo lo que quieres decir”.
- Uso del humor blanco-reduce tensión emocional, relaja el ambiente, crea clima propicio.

### **Empoderamiento:**

Lograr la toma de conciencia sobre la propia capacidad de hacer, de decidir, de resolver. Revalorización, fortalecimiento de la autoestima. Especialmente útil para equilibrar el poder entre partes.

**Legitimación:**

Técnica esencial/privilegiada en la Mediación. Legitimar a las personas: construir para cada una un lugar legítimo dentro de la situación; legitimación del mediador a las partes/legitimación de las partes entre sí. justificar/ayudar a comprender; valorar las diferencias.

Explicar de modo positivo las actitudes, motivos, conductas, posiciones, pretensiones, de cada parte. Forma de revalorización y reconocimiento. Identificar los propios prejuicios y estereotipos, para manejarlos adecuadamente de modo que no afecten a nuestra imparcialidad.

**Reencuadre:**

Recontextualizar, incluir frases y acciones en contexto: más amplio/más reducido/diferente. Devolverles su “mapa de realidad” a fin de que se den cuenta de sus circunstancias y puedan decidir qué quieren con él.

Señales de alerta:

Señales que emiten los mediados y hacen incoherente su relato. Ejemplos:

- Negaciones (no, nunca, jamás).
- Generalizaciones (todo, siempre, ninguno).
- Omisiones personales (se diría, hay qué).
- Ambigüedades (algo, poco, mucho, cierto).
- Sustantivación de adjetivos (la rubia).
- Nominalización de verbos (vinculación, por vincular, se elimina el agente).
- Cosificación (Tarugo, por inútil, tratar como objeto).
- Utilizar el presente con significado de eternidad.
- Calificaciones personales (ser, estar).

**Rotafolio:**

Valor y permanencia de lo escrito, interesar/ instruir/incentivar. Mayúsculas, colores, posición al escribir.

**Formularios:**

Usar sobre todo en tema patrimonial y económico. Facilitan el darse cuenta de la realidad vivida y de la que vivirán en el futuro. Pueden ser tediosos y aburridos, pero importantes y clarificadores.

**Reconocimiento emocional:**

Basado en la empatía. Ejemplo: La persona levanta la voz al expresarse: “Comprendo que tienes motivos para sentirte así”.

Orientaciones o expresiones inadecuadas:

- “Tranquilízate, no me escuchas y así no llegamos a ningún lado” (uso de la razón).
- “Los gritos son una conducta inaceptable; no podemos seguir así (uso de las normas).
- Tu conducta es propia de una persona maleducada (uso de acusaciones).

**Límites:**

El mediador debe conservar la capacidad de mantener el control del proceso y de poner límites, de modo que todos estén situados en un marco similar.

**Entrevistas individuales. Caucus:**

Con cada una de las partes. Evitar alianzas. Informar desde el inicio de que se realizarán las entrevistas. Conocer recursos personales, emocionales, respuesta. Comentar/recordar si los contenidos que se abordan se comentarán en la mediación. Espacio privado y confidencial, permite explayarse, desahogar,

descargar emociones, temores, dudas, expresar malestar, sin ser interrumpido o juzgado. Ayudan a reducir la intensidad emocional. Facilita aclarar percepciones, modificar pensamientos. El mediador Transmite-Traduce posteriormente la información para generar un contexto propicio.

### **Comediación:**

Intervención de dos mediadores. Enriquecedora y algo más compleja. En conflictos de pareja es aconsejable que sean un hombre y una mujer. Coordinación, acuerdo y apoyo entre los mediadores.

### **Descanso:**

Sugerir un receso en mitad de una mediación, para dar oportunidad a pensar en las soluciones que se proponen.

### **Responsabilizar a las partes:**

Es esencial en la mediación: que las partes asuman su conflicto/que se responsabilicen de lo que dicen, hacen, sienten y piensan, Evitar que carguen la responsabilidad de las decisiones en la otra parte/en el/la mediador/a.

### **Silencio:**

No es posible no comunicar, el valor del silencio: reflexión, confianza, tranquilidad. Prolongarlos deliberadamente para: Mover a la reflexión/Enfatizar o subrayar algún aspecto/Ayudar a interiorizar contenidos/Facilita la expresión/Facilitar el posterior recuerdo.

### **Equilibrar el poder:**

Posibilidad de dedicar más tiempo a una parte que a otra a fin de que equilibren los poderes entre ambas.

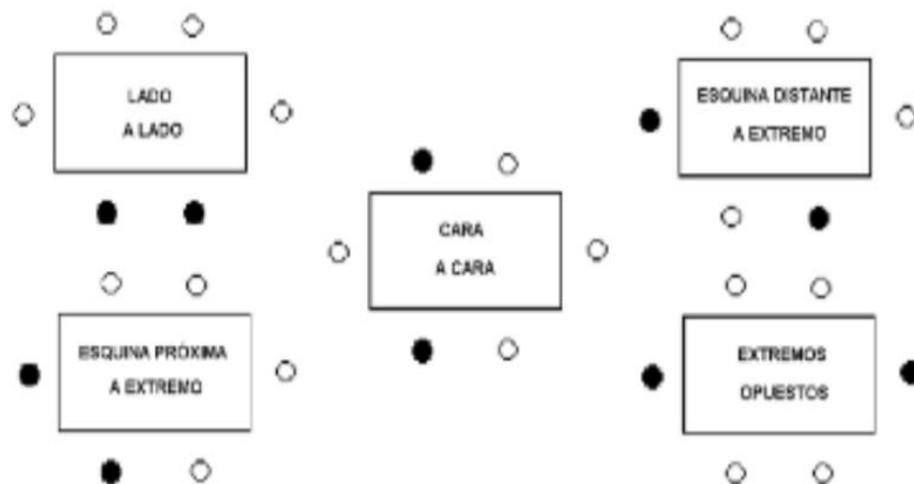
### **Competición/Cooperación:**

Liderazgo/Influencia en las decisiones. Relaciones afectivas.

### **Espacio físico:**

Disponer el espacio físico agradable, relajante: Dimensión de la sala/Colores/Decoración/Temperatura/Iluminación/Ventilación/Insonorización/ Disposición de mesa, sillas, Rotafolio/Materiales necesarios al alcance/móvil, reloj.

## **Disposición de asientos e interacción. R. Sommer**



### **Salida digna:**

“La espada y la puerta”. No poner a las personas entre la espada y la pared. Facilitarles una salida elegante y digna.

“La espada y la puerta”. No poner a las personas entre la espada y la pared. Facilitarles una salida elegante y digna.

### **Lluvia de ideas:**

Brainstorming Alex F. Osborn. Técnica grupal para generar ideas. Enfatizar la cantidad y no la calidad de ideas. Evitar críticas evaluaciones o juicios previos. Presentar las ideas que surgen en la mente, sin elaboraciones ni censuras. Estimular todas las ideas, por sorprendentes que parezcan. Aprovechar y utilizar” las ideas de los demás, creando a partir de ellas.

### **Reglas:**

1. Toda crítica o evaluación está prohibida/Cualquier idea es bienvenida/Cantidad antes que calidad/Su asociación y desarrollo son deseables.
2. Trabajar con las ideas: lista de preguntas, agregar otras, mejorar, ampliar, completar, sustituir, combinar, adaptar, modificar, reducir, reorganizar, invertir, dividir, cambiar.
3. Clasificar: Muy Probable, Improbable, Imposible/Evaluar, establecer criterios-viabilidad, coste, plazo, recursos, rentabilidad, ventajas, inconvenientes.

### **Role-Playing:**

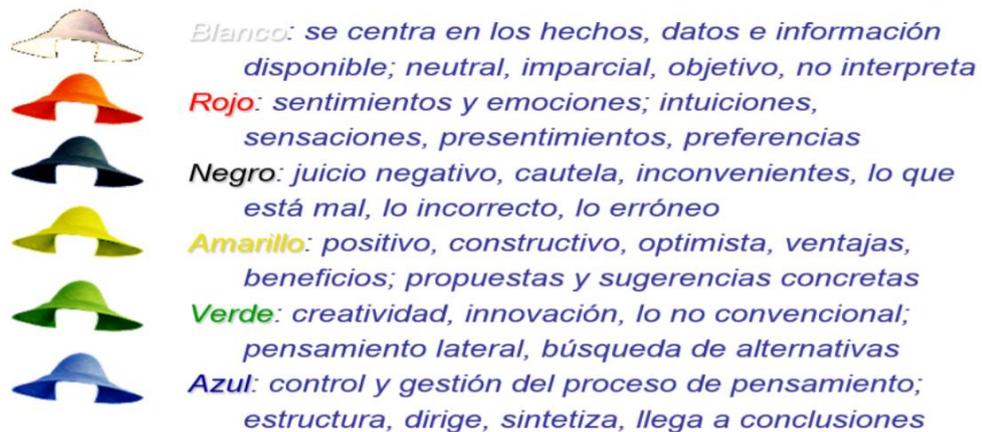
Representación de papeles. Sesión de Tribunal: Juez, defensa, testigos...Posibilita la comprensión más profunda del problema/vivencia emocional.

Seis sombreros para pensar:

Edward De Bono. Seis direcciones de pensamiento para afrontar un problema. Ventajas: Herramientas de comunicación/ Marco de referencia para un

pensamiento amplio, lateral/Facilita el análisis y resolución de problemas/Permite adoptar distintos enfoques/Separa el ego del desempeño.

**Técnica:** Seis sombreros imaginarios, con seis colores diferentes/Representan seis direcciones del pensamiento/Cada cual se lo pone/quita según el pensamiento que utiliza/En grupo de participantes usan el mismo sombrero a la vez.



### Mapas mentales:

Tony Buzan. Técnica gráfica. Expresión de pensamiento irradiante. Aplicaciones. Explorar el problema, ver diversas perspectivas, generar ideas. Representar gráficamente. Trazar un mapa del conflicto

1. Se toma una hoja de papel grande o pequeña.
2. Poner en el centro el asunto/problema con una palabra o dibujo.
3. Los principales temas relacionados irradian de forma ramificada.
4. De esos temas parten imágenes o palabras que se trazan sobre líneas abiertas, sin pensar de forma automática pero clara.
5. Las ramificaciones forman una estructura nodal.
6. Mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que añadan interés, individualidad.

### **Modelo para la solución de Problemas D`Zurilla y Goldfried. 1971.**

- Definir el problema de manera aunada y operativa. Generar nuevas/varias propuestas/combinaciones; mantener una postura equilibrada sobre ellas.
- Eliminar alternativas que se consideran no viables.
- Analizar ventajas e inconvenientes de las opiniones elegidas y sus efectos a corto plazo.
- Decidir conjuntamente las que responden a los intereses de todas las partes.
- Poner en marcha los acuerdos y comprometerse a renegociar cualquier cambio sobre lo acordado.