

# DECÁLOGO PARA LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

**10 DESAFÍOS**

**COMISIÓN CONSULTIVA CMEM DE MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Presidente: Ramón Peña González-Concheiro

Vocal: Mónica Corella Temprano

Vocal: Nuria Lasheras Mayoral

Vocal: Manel Canyameres

Vocal: José Ramón Sanz.

# INTRODUCCIÓN

---

- 01** CUIDAR EL NÚCLEO Y ADN DE LA EMPRESA FAMILIAR
- 02** VALORES COMPARTIDOS
- 03** PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA Y LA FAMILIA
- 04** SUCESIÓN
- 05** LIDERAZGO
- 06** RELACIONES
- 07** COMUNICACIÓN
- 08** PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LAS PARADOJAS EN LA EMPRESA FAMILIAR
- 09** SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
- 10** GESTIÓN DEL CAMBIO

## PRESENTACIÓN

El objetivo de este decálogo es mostrar la contribución de la mediación a la empresa familiar como instrumento eficaz, especialmente útil para afrontar diez desafíos clave que se producen durante las etapas de desarrollo de la empresa familiar. Su elaboración es el resultado de dos compromisos de la Comisión Consultiva de Mediación en la Empresa Familiar del CMEM:

- La difusión de la mediación como metodología para la prevención y resolución de conflictos en la empresa familiar.
- Fomentar el uso de la mediación como herramienta para el fortalecimiento del capital relacional de la empresa familiar.

**# Movilizamos a la empresa familiar para reforzar su crecimiento y continuidad a través de la mediación.**

# DESAFÍO 1: CUIDAR EL NÚCLEO Y ADN DE LA EMPRESA FAMILIAR

*“La empresa familiar, en su identidad como empresa, presenta las mismas características que cualquier otra compañía.*

*La diferencia esencial de la empresa familiar reside en su íntima conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en su gobierno y gestión”.*

**(“Factores diferenciales de la empresa familiar”, Instituto de la Empresa Familiar)**

## DESAFÍO 1: CUIDAR EL NÚCLEO Y ADN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares tienen en su ADN un primer desafío: garantizar su continuidad a través de generaciones. En este primer desafío pueden englobarse los demás desafíos que se analizan a lo largo de este decálogo.

### **Para lograrlo las familias empresarias deben afrontar dos grandes retos:**

- La transformación y crecimiento de la empresa de tal manera que sigan aportando valor a la familia y a la sociedad.
- El mantenimiento de la familia unida en torno a un propósito y una misión común de gestionar el legado empresarial.

**Este desafío supone convivir y gestionar la tensión entre familia y empresa, siendo ambos, familia y empresa, dos sistemas con dinámicas, normas, creencias y valores diferentes.**

## DESAFÍO 1: CUIDAR EL NÚCLEO Y ADN DE LA EMPRESA FAMILIAR

**La mediación, como instrumento eficaz para facilitar la convivencia, contribuye a:**

- Favorecer la continuidad de la empresa familiar a través del diálogo, la negociación y la cultura de cooperación, facilitando el traspaso del legado a las siguientes generaciones.
- Construir un espacio en el que la familia empresaria puede resolver sus diferencias en la relación familiar, entrenando la comunicación y la gestión emocional; contribuyendo todo ello a la intensificación de los lazos personales.
- Impulsar el entendimiento y cohesión entre los distintos sistemas de la empresa familiar: familia, empresa y propiedad, armonizando y logrando el consenso sobre qué intereses deben ser priorizados en cada momento en función de las necesidades de cada situación.
- Promover el equilibrio entre los intereses individuales y los colectivos.
- Fortalecer el marco de transmisión de valores a las futuras generaciones y directivos de la empresa familiar, armonizando pasado y futuro.

## DESAFÍO 2: VALORES COMPARTIDOS

*“A día de hoy la mayoría de las empresas ya han asumido que en el centro de su actividad debería haber un código de valores que rija sus acciones. La mayoría de ellas, además, también saben que no sirve de nada construir este código como un ejercicio puramente estético porque la falta de autenticidad siempre acaba aflorando”.*

**(“Empresa Familiar: 30 años de preguntas con respuesta” Josep Tapies. IESE)**

## DESAFÍO 2: VALORES COMPARTIDOS

### Las empresas familiares tienen entre sus rasgos distintivos:

- La asunción de los valores de la familia propietaria.
- La transmisión del legado y su reflejo en los valores de la empresa.
- La visión de futuro a largo plazo.
- La especial relevancia de la responsabilidad corporativa, el compromiso con el entorno y la reputación familiar y empresarial.

Estas características de la empresa familiar adquieren una especial relevancia en el contexto actual de mayor concienciación y compromiso social y económico con los criterios EGS (*Environmental, Governance, Social*) y el desafío que conlleva la posibilidad de coexistencia en la misma empresa familiar de diferentes propuestas de valores, producto de la tensión entre la tradición y el cambio.



## DESAFÍO 2: VALORES COMPARTIDOS

### **La mediación como herramienta facilitadora del diálogo y la armonía relacional facilita:**

- La identificación de los valores familiares, la misión y los principios éticos por los que se regirán la familia y su impregnación en el negocio familiar.
- El fortalecimiento del marco de transmisión de valores a las futuras generaciones y directivos de la empresa familiar.
- El impulso de la cohesión familiar en torno a los valores compartidos, que marcan las líneas de actuación.
- La vocación de continuidad de la familia y su compromiso con el entorno.
- La focalización temporal en el largo plazo y fortalecimiento de los lazos familiares para la transición generacional.
- El sentido de trascendencia del proyecto familiar que proyecta un compromiso con el entorno y la sociedad.
- La vocación de compromiso con los valores, misión, propósito y legado familiar.
- Gestionar eficazmente el riesgo reputacional.

# DESAFÍO 3: PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LA FAMILIA

*“Los grupos empresariales familiares que persigan el éxito necesitan un plan que introduzca rigor y coherencia en sus planteamientos, elecciones y acciones, tanto en el ámbito de la familia como en el de la empresa”*

**(“La excelencia en la empresa familiar: el proceso de planificación para la empresa y la familia”. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Randel S. Carlock y John L. Ward. Deusto)**

## DESAFÍO 3: PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LA FAMILIA

- La empresa familiar, en tanto que ente formado por tres realidades distintas, empresa, propiedad y familia, exige para su continuidad en el tiempo, no solo planificación empresarial o industrial, sino, especialmente, planificación en la estrategia familiar y de propiedad.
- El plan estratégico de la empresa familiar se despliega en todos los ámbitos: familiar, de gestión empresarial y de propiedad. Crea un marco de actuación consensuado que previene conflictos y da orden al sistema mediante reglas que han sido aceptadas previamente por toda la familia.
- La institucionalización de órganos de gobierno empresarial y familiar minimiza la tensión permanente entre las necesidades y expectativas del negocio y las de la familia; permitiendo gestionar más adecuadamente la paradojas intrínsecas a toda familia empresaria.

## DESAFÍO 3: PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LA FAMILIA

### **La mediación, como herramienta facilitadora del consenso familiar, contribuye a:**

- Detectar los aspectos clave que se deben gestionar y planificar de forma anticipada para el logro de la armonía familiar y continuidad de la empresa familiar.
- Negociar y redactar amistosamente dentro del marco de los valores y principios previamente consensuados, los documentos que regirán en el futuro las relaciones entre familia y empresa; y su eventual revisión y modificación. En particular:
  - Plan estratégico familia-empresa
  - Protocolo de familia
  - Reglas de funcionamiento y decisión de la asamblea y reuniones de familia
  - Oficina de familia
  - Plan de sucesión
  - Plan de solidaridad familiar
  - Código ético
  - Otros documentos jurídicos o recomendaciones de gobernanza

# DESAFÍO 4: SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

*"La sucesión es un proceso de planificación y gestión de toda la vida que comprende una gama de pasos destinados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones"*

**("Family Business Succession: The Final Test of Greatness", Craig E. Aronoff, Stephen L. McClure, John L. Ward, 2011)**

## DESAFÍO 4: SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

- La sucesión en la empresa familiar es una de las situaciones más importantes en la empresa familiar, pero no se puede lograr la misma satisfactoriamente sin un proceso previamente planificado.
- El plan de sucesión es un documento vivo que debe ajustarse a la realidad de la familia y la empresa, teniendo en cuenta el ciclo vital de ambas. Es un documento que debe adaptarse con el paso del tiempo.
- El proceso de sucesión se debe integrar armoniosamente en las instituciones existentes en la familia empresaria:
  - Órganos de gobierno y gestión de la empresa familiar.
  - Consejo y reuniones de familia y otras figuras de diálogo y consenso en la familia.
  - Oficina de familia.

## DESAFÍO 4: SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

### El contenido típico de un plan de sucesión puede incluir:

- Garantizar medios de vida para la generación que cede el mando.
  - Criterios para la selección del sucesor.
  - Plan de formación de potenciales sucesores.
  - Asistencia al resto de familiares para el desarrollo de sus carreras profesionales, dentro o fuera de la empresa familiar.
  - Fórmula para la transmisión de la propiedad y gestión en la empresa familiar.
  - Elaboración de un plan de contingencia para situaciones de sucesión críticas.
- 
- El plan de sucesión debe ser un documento a la medida de cada familia empresaria, por lo que, aunque exista un contenido típico, siempre debemos evitar los documentos estándar o modelos previamente elaborados.
  - Resulta habitual que la familia empresaria cree instituciones que fortalezcan la estructura de la empresa con ocasión de la planificación de la sucesión de los líderes de primera o segunda generación, mediante la creación de otras estructuras paralelas, como el consejo de administración, o el consejo y oficina de familia.

## DESAFÍO 4: SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

**La mediación, como proceso capilar facilitador de la transmisión del legado y los valores familiares facilita:**

- La transición generacional ordenada y sistemática.
- La armonía familiar y empresarial durante el proceso de sucesión.
- La preparación del líder para ceder el control y del sucesor para tomarlo.
- La asunción de nuevos roles familiares y la gestión de expectativas por todos los miembros de la familia.
- La gestión armoniosa y pacífica de las situaciones provisionales en las que el control y gobierno de la familia y la empresa permanece bajo el liderazgo de dos generaciones que necesitan convivir.



# DESAFÍO 5: LIDERAZGO

*“La relevancia de las empresas familiares en España pone en valor la figura del líder de estas compañías. Cuando la familia y la empresa van de la mano, el liderazgo empresarial adquiere otra dimensión, ya que se suma a la responsabilidad de gestionar el negocio, la necesidad de mantener unidos a los miembros de la familia y generar un sentimiento de pertenencia al negocio familiar que vaya más allá de los beneficios”*

**(Las claves que determinan el liderazgo en una empresa familiar, GADE Business School: <https://gadebs.es/blog/liderazgo/las-claves-que-determinan-el-liderazgo-en-una-empresa-familiar/>)**

## DESAFÍO 5: LIDERAZGO

- El liderazgo en la empresa familiar desempeña un papel clave en el éxito y la continuidad del negocio, y a diferencia de las organizaciones no familiares, tiene una doble vertiente: la de la familia, al estar estrechamente vinculado al grupo familiar y su dinámica, y la de la empresa.
- Esta doble dimensión conlleva un extra de complejidad en el ejercicio del liderazgo al no estar necesariamente alineados los estilos de dirección, la cultura organizacional institucional y los valores vinculados a la misma, ni armonizados los roles que desempeñan los miembros de la familia en la familia y en la empresa. Resulta muy eficaz que exista un líder familiar que se ocupa de las cuestiones de la empresa y otro líder familiar que se ocupa de gestionar las cuestiones que atañen al negocio y el patrimonio de la familia.
- Otro aspecto importante del liderazgo en la empresa familiar, teniendo en cuenta su vocación de continuidad, y su orientación temporal hacia el futuro, es el relativo a la sucesión y su impacto en el modelo de dirección. La sucesión puede suponer una convivencia de modelos y visiones de futuro completamente dispares, al menos durante los periodos de transición de una generación a la siguiente y en otras situaciones críticas de cambio que surgen habitualmente en la empresa familiar.

## DESAFÍO 5: LIDERAZGO

**La mediación, como sistema que potencia la capacidad relacional y la gestión pacífica de conflictos, contribuye a:**

- Liderar de una forma eficaz y responsable.
- Incorporar en el liderazgo las herramientas y competencias de la cultura de la mediación al servicio de la empresa familiar.
- Favorecer la conexión del grupo familiar y la alineación del liderazgo en el ámbito de los tres sistemas característicos: familia, empresa y propiedad.
- Promover un nuevo modelo de gestión desde los valores familiares y la asunción y transmisión de responsabilidad familiar y empresarial.

## DESAFÍO 6: RELACIONES

*“En el ámbito de las empresas familiares, una dimensión central de este enfoque es la ‘socioemotional wealth’ (SEW) o riqueza socioemocional que se refiere a objetivos afectivos y no financieros como el estatus, la identidad, la reputación y la preservación del legado familiar.”*

**(“Empresas familiares: ¿realmente son más socialmente responsables?”, Pascual Berrone .  
IESE. Empresa Familiar Blog Network)**

## DESAFÍO 6: RELACIONES

- Las relaciones y la dimensión humana constituyen el núcleo de la empresa familiar, al tener su origen y su propósito vinculado a las relaciones familiares.
- Este capital relacional supone uno de sus principales activos, y uno de sus retos clave, que trasciende los códigos meramente empresariales característicos en otros contextos empresariales no familiares.
- En la empresa familiar se pueden distinguir dos tipologías de relaciones: las internas y las externas. A nivel interno, conviven e interactúan tres sistemas relacionales básicos.
- Además, en el ámbito de las relaciones externas, la empresa familiar mantiene sus relaciones comerciales y en su caso también filantrópicas con sus *stakeholders*: clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad. La gestión adecuada de todas ellas supone un reto en el que la mediación, como veremos, tiene mucho que aportar.

## DESAFÍO 6: RELACIONES

**La mediación, como cultura basada en el entendimiento mutuo, el diálogo y la búsqueda conjunta de soluciones, contribuye a:**

- La mejora de la *socioemotional wealth (SEW)* o *riqueza socioemocional* de la empresa.
- Garantizar la continuidad de las relaciones.
- Promover la cohesión familiar.
- Establecer canales de comunicación tanto internos como externos.
- Diseñar acuerdos intrafamiliares entre la familia y la empresa.
- Alcanzar acuerdos entre accionistas, o entre gestión y propiedad.
- Aumentar la resolución amistosa de disputas.
- Aumentar el valor que los clientes y *otros stakeholders* obtienen de sus negociaciones.

# DESAFÍO 7: COMUNICACIÓN

*"Cada familia tiene su propio código de comunicación, entendiendo como tal la forma en que se comunica, no solo de palabra, y cómo funcionan sus propios circuitos internos... Del mismo modo, en la empresa familiar, al margen de los canales formales de la empresa, también existe su propio sistema de comunicación informal, generalmente el mismo que el de la familia, no exento de generación de conflictos".*

**(“La mediación en la empresa familiar”, Manel Canyameres Sanahuja. Reus 2022).**

## DESAFÍO 7: COMUNICACIÓN

- Como en todas las organizaciones, la comunicación tanto interna como externa es un elemento de crucial importancia, con especial complejidad en el caso de la empresa familiar, teniendo en cuenta su estructura ya mencionada.
- Para ello, es conveniente el establecimiento de espacios de comunicación en los tres círculos de influencia: familia, empresa y propiedad, así como el diseño de canales de comunicación que garanticen un flujo efectivo de comunicación intra grupos y entre los mismos.
- La planificación y gestión de la comunicación resulta un recurso esencial para la prevención de conflictos y malos entendidos. La comunicación estructurada favorece, por un lado, que los miembros de la familia puedan estar alineados, y asimismo en sintonía con la empresa y la propiedad.
- Por otro lado, suele ser de gran utilidad asegurar que los canales de comunicación que conectan los diferentes sistemas que conviven en la empresa familiar son los adecuados. Tanto familia como empresa tienen sus propios canales, formales e informales, y es necesario prestar atención a todos ellos para garantizar una comunicación eficaz y saludable que contribuya al crecimiento y continuidad de la empresa familiar.



## DESAFÍO 7: COMUNICACIÓN

**La mediación como metodología basada en la comunicación, el diálogo y el entendimiento mutuo, contribuye a:**

- Diseñar los espacios y canales de comunicación en la familia, empresa y propiedad.
- Establecer y adaptar los canales de comunicación, tanto internos como externos.
- Resolver armoniosamente los conflictos que surgen en el seno de la familia o el negocio familiar derivados de la falta de Información o la interpretación errónea de la misma.

○

# DESAFÍO 8: PREVENCIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA

*“La Empresa Familiar es en esencia una paradoja”*

**(“Las paradojas de la empresa familiar”, Colección del Instituto de la Empresa Familiar. John L. Ward, Amy Schiman. Deusto).**

## DESAFÍO 8: PREVENCIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA

- En el seno de la familia empresaria existen múltiples paradojas que no se pueden solucionar, pero que se deben detectar, conocer y gestionar para lograr la supervivencia de la misma.
- La estrategia empresarial solo funcionará si es coherente con los valores familiares, la visión y necesidades de los propietarios, incluyendo especialmente sus expectativas sobre la rentabilidad del capital y la distribución de la riqueza.
- Entre otras, son propias de la empresa familiar estos tipos de paradojas:
  - Tradición frente a cambio.
  - Inversión frente a dividendo.
  - Entrada de socios ajenos a la familia (por ejemplo, salida a Bolsa) frente a mantener la propiedad en la familia.
  - Mantener el *core business* frente a diversificar.
  - Emprendimiento o internacionalización frente a contención.
  - Discreción frente a presencia pública.

## DESAFÍO 8: PREVENCIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA

- La mediación es un método idóneo para lograr el equilibrio y la armonía necesarias para gestionar de manera eficaz y profesional gran parte de las paradojas que se producen en el seno de la familia empresaria.
- Durante las entrevistas previas y durante las sesiones de mediación, el mediador analizará cuidadosamente la situación de la empresa familiar, los valores y misión de la familia y, en general, la imagen que todo el ecosistema familiar y empresarial proyecta al exterior, focalizándose en la fase de desarrollo en la que se encuentran ambas realidades, sin olvidar las previsiones de futuro.
- El mediador crea un espacio de diálogo que favorece y acompaña la reflexión familiar en torno a cuestiones vitales para la familia y para la empresa que con frecuencia generan incertidumbre y la familia no se atreve a afrontar por miedo a un conflicto. La mediación facilita que las soluciones a futuro se alcancen por consenso entendiendo bien cada uno las necesidades del otro, permitiendo un equilibrio en la gestión de las paradojas que se deben afrontar en toda empresa familiar.
- Por las circunstancias ya mencionadas, la mediación es un método idóneo para la profesionalización de la empresa familiar, pues en su seno pueden negociarse y acordarse los términos del plan estratégico, el protocolo familiar, el plan de sucesión, el código ético, el régimen de funcionamiento del Consejo de Familia o las reuniones de familia, y cualesquiera otros instrumentos que coadyuven a la estabilidad y armonía familiar, en función de las necesidades de cada familia empresaria.

## DESAFÍO 9: GESTIÓN DE CONFLICTOS

*“Como el conflicto (la diferencia) está aquí en el mundo, no podemos evitarlo, creo que deberíamos utilizarlo. En lugar de condenarlo, deberíamos hacer que trabajara para nosotros... es posible concebir que un conflicto no es necesariamente un estallido poco útil de incompatibilidades, sino un proceso normal por el que se registran las diferencias socialmente valiosas para el enriquecimiento de todos los afectados... el conflicto es el momento en el que aparecen y se concentran las diferencias, pueden ser una señal de salud, una profecía de progreso.”*

**(“Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet”, Ed. Elliot M. Fox y L. Ulrick Pitman, Londres, 1973).**

## DESAFÍO 9: GESTIÓN DE CONFLICTOS

- El conflicto es consustancial a toda estructura humana, y como tal, a la empresa familiar, y su gestión se debe afrontar con asertividad y mentalidad abierta al cambio, teniendo siempre presente las tres realidades que integran la familia empresaria y el objetivo de perdurabilidad.
- El conflicto en sí mismo no es negativo. Pueden serlo sus consecuencias, cuando no se ha gestionado de forma adecuada, porque no se hayan tenido en cuenta todos los intereses afectados.
- En la empresa familiar suelen producirse conflictos mixtos, que se generan en alguna de las tres realidades (familia, propiedad y gobierno) y que trascienden al resto, por la capilaridad que presentan todas ellas.
- Muchos de los conflictos surgidos en el seno de la familia empresaria se originan por déficits de información, por inexistencia de canales adecuados de comunicación o por quiebra de las expectativas de las personas involucradas.

## DESAFÍO 9: GESTIÓN DE CONFLICTOS

**La mediación, como mesa de diálogo y expresión por excelencia, potencia las capacidades relacionales en el seno de la familia empresaria y posibilita:**

- La sintonía emocional de los integrantes de la familia empresaria y el diálogo asertivo y abierto entre todos ellos, en el marco del propósito compartido, los valores y la vocación de continuidad.
- La comunicación eficaz, basada en los intereses en juego, frente a las posiciones enfrentadas.
- La creación de un espacio de entrenamiento en comunicación y negociación para la familia empresaria.
- La gestión de las expectativas cuando se producen cambios en el seno de la empresa familiar, coadyuvando todo ello a que las situaciones de crisis se resuelvan a través de los canales previamente consensuados, mediante los procesos y fórmulas adecuados; sin trascender ni afectar negativamente a la imagen y reputación de la familia y la empresa.
- La gestión, de manera adecuada y satisfactoria para todas las partes implicadas, de los conflictos que necesariamente se van a producir a lo largo de los distintos ciclos de vida de la empresa familiar.

# DESAFÍO 10: LA GESTIÓN DEL CAMBIO

*“El cambio es una puerta que se abre desde dentro”.*

**(Terry Neil)**



## DESAFÍO 10: LA GESTIÓN DEL CAMBIO

- La gestión del cambio en la empresa familiar es crucial para adaptarse a un contexto económico y social incierto en constante evolución, a los ciclos de vida de la empresa, y de manera específica en la empresa familiar, para adaptarse al ciclo de vida de la familia. Su capacidad para transitar de manera eficaz el cambio es pues un elemento clave para su crecimiento y perdurabilidad a largo plazo.
- Los procesos de cambio en la empresa familiar, con independencia de su origen, deben gestionarse de manera simultánea en los tres círculos de influencia que definen la empresa familiar (familia, empresa y propiedad). Evidencian la tensión entre cambio y tradición al afrontar el reto de la conservación del legado familiar corporativo y la necesidad de adaptarse a las nuevas demandas y exigencias del contexto, como a las visiones distintas de las generaciones que confluyen en el seno de la empresa y la familia.
- Los aspectos claves en los procesos de cambio comienzan con el compromiso por parte del liderazgo y es definitivo su posicionamiento frente al proceso, una adecuada planificación, y su desarrollo estructurado. La capacidad de adaptación y flexibilidad van a ser actitudes esenciales para favorecer el cambio y sin duda el control y gestión adecuada de la comunicación del proceso a través de los diferentes canales, tanto formales como informales, será otra de las piezas clave en todo cambio.

## DESAFÍO 10: LA GESTIÓN DEL CAMBIO

**La mediación, como proceso que favorece la comunicación, el diálogo y la búsqueda conjunta de soluciones, contribuye a:**

- Acompañar de manera dialogada el proceso de cambio en todas sus fases.
- Diseñar los procesos de cambio, armonizando los tres círculos de influencia: familia, empresa y propiedad.
- Promover la colaboración entre todos los grupos implicados.
- Establecer una adecuada planificación del proceso de cambio y acordar su desarrollo estructurado en todos los círculos.
- Promover la cohesión familiar y corporativa.
- Establecer canales de comunicación tanto internos como externos.
- Aumentar la resolución amistosa y alineamiento de distintos puntos de vista.

# LA MEDIACIÓN ES:

- Un instrumento eficaz para facilitar la convivencia entre los tres sistemas que conviven en la empresa familiar; esto es, familia, empresa y propiedad.
- Una herramienta facilitadora del diálogo y la armonía relacional.
- Un mecanismo estructurado y profesional facilitador del consenso familiar y empresarial.
- Un proceso capilar que favorece la transmisión del legado y los valores familiares.
- Un sistema que potencia la capacidad relacional y la gestión pacífica de conflictos.
- Una cultura basada en el entendimiento mutuo, el diálogo y la búsqueda conjunta de soluciones.
- Una metodología basada en la comunicación y la búsqueda de soluciones satisfactorias para todas las partes.
- Un método idóneo para lograr el equilibrio y la armonía necesarias para gestionar de manera eficaz y profesional gran parte de las paradojas que se producen en el seno de la familia empresarial.
- Una mesa de diálogo y expresión por excelencia que potencia las capacidades relacionales en el seno de la familia empresarial.
- Un proceso que favorece la gestión ordenada y no conflictiva de los cambios que se producen en la familia y en la empresa familiar a lo largo de sus ciclos vitales.



**# Movilizamos a la empresa familiar para reforzar su crecimiento y continuidad a través de la mediación**

**Más información:**

Web: [www.mediamadrid.es](http://www.mediamadrid.es)

Mail: [mediacion@camaramadrid.es](mailto:mediacion@camaramadrid.es)

**COMISIÓN CONSULTIVA CMEM DE MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Presidente: Ramón Peña González-Concheiro

Vocal: Mónica Corella Temprano

Vocal: Nuria Lasheras Mayoral

Vocal: Manel Canyameres

Vocal: José Ramón Sanz.