

## La “mediación para la cohesión” en la empresa familiar

**Nuria Lasheras Mayoral**

### **1. El conflicto en la familia empresaria**

Llevo veinte años trabajando con familias empresarias desde la intervención familiar sistémica.

La familia empresaria es propietaria de una empresa familiar.

En el ecosistema de la empresa familiar conviven el sistema familia y el sistema empresa. Ambos sistemas tienen diferentes miembros, dinámicas, reglas y objetivos.

Los conflictos provienen del choque entre los dos sistemas, de la dificultad de adaptación de la familia o bien de conflictos que se dan en un sistema y se transmiten al otro.

Desde mi modelo de trabajo, cuando una familia empresaria me pide ayuda para resolver un conflicto empresarial, mi diagnóstico es amplío.

Mi objetivo en la mediación no es sólo guiarles en la negociación del tema concreto fruto del conflicto: es lograr la cohesión del ecosistema de familia empresaria para identificar cuál es la brecha abierta entre los dos sistemas que ha permitido el conflicto.

En terminología médica, digamos que no pongo un parche en la herida, sino que intervengo quirúrgicamente, para evitar la gangrena del ecosistema más adelante.

Hay mucho en juego en los conflictos en la empresa familiar: el bienestar de la familia que es propietaria de la empresa, que sufre y se tensiona, y la continuidad de la compañía que genera riqueza y empleo.

Sin bienestar en la relación familiar de los propietarios de la compañía, ésta no tiene futuro.

### **2. Derribando mitos sobre mediación en la empresa familiar**

De acuerdo con mi experiencia trabajando en mediación con familias empresarias, hay dos mitos que es necesario derribar:

- La mediación es para familias que no se quieren.
- La mediación es para las familias que acaban en el juzgado.

Defiendo -y compruebo en mi experiencia- que, de forma contraria a estos supuestos, el proceso de mediación bien focalizado en fortalecer la unidad familiar funciona para:

- Familias que se quieren y tienen valores sólidos.
- Familias que definitivamente quieren solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación.

Porque trabajando en el fortalecimiento de la cohesión familiar:

- ✓ se colocan los vínculos familiares en un contexto saludable para el sistema,
- ✓ se permite la expresión emocional,
- ✓ se legitiman las necesidades de cada uno de los miembros del sistema familiar que se interrelaciona con la empresa.

### **3. La “Mediación para la cohesión”: un modelo de mediación para familias empresarias**

El proceso de mediación permite que la familia empresaria se entrene en comunicación y negociación colaborativa en un entorno seguro y guiado por el mediador.

En el proceso es vital atender a los intereses de todos los miembros de la familia para que todos se sientan partícipes activos del proceso.

En mi modelo de trabajo con familias empresarias, que he denominado “Mediación para la cohesión”, la primera y fundamental área de trabajo es la relación familiar.

Trabajar la cohesión familiar es fundamental para lograr la movilización y el cambio de las dinámicas de los miembros de la familia dentro de la familia y dentro de la empresa.

Las herramientas que me permiten trabajar la cohesión familiar son las siguientes:

- El genograma, que es un mapa de familia que contiene los personajes, relaciones e hitos que conforman la identidad de la familia. Es una herramienta potente para trabajar el legado y la historia familiar. Permite que la familia comprenda y analice alianzas y contra-alianzas entre miembros de diferentes clanes y generaciones.
- La toma de conciencia en la familia de la “etiqueta” que a cada familiar se le asignó en un momento, generalmente de infancia o juventud, y que sigue llevando “colgada”. Debido a las anécdotas o modos de actuar que cada miembro de la familia vivió en el tiempo compartido, se adhieren “caricaturas” de cada uno. Es necesario dar a los miembros de la familia la oportunidad de actualizar los vínculos y volver a conocerse, lo que permite el cambio de roles en la familia.
- Permitir un diálogo seguro en el que puedan expresar cómo han vivido los distintos hechos, escuchando y empatizando con la forma en que los han sentido los demás. Es mayor el impacto relacional cuando se dialoga abiertamente sobre acontecimientos que hayan dado lugar a duelos, bloqueos o fricciones en la relación.
- Normalizar el hecho de que haya conflicto y verlo como una oportunidad de transformación de la relación para avanzar, dándole un sentido desde las crisis evolutivas familiares y de otro tipo. Para permitir esto es necesario prestar atención a los beneficios indirectos del conflicto para algún miembro de la familia, que puede bloquear el cambio si no es consciente de que él también se va a ver beneficiado.

El cambio en las dinámicas familiares en el sistema familia – empresa permite a los individuos modificar la perspectiva desde la que ven el pasado y el presente, lo cual facilita la modificación de las posiciones de los individuos en la negociación, así como la definición previa de sus intereses.

De esta forma, el trabajo inicial en cohesión familiar favorece el proceso de mediación, puesto que la comunicación es fluida y los individuos están abiertos a la negociación y son conscientes de sus intereses prioritarios.

El posterior diseño de alternativas para el logro de los intereses de todos, que se da en la última etapa del proceso, suele ser ágil en la mediación con familias empresarias, ya que los empresarios están habituados a resolver problemas desde la creatividad, sopesando los riesgos y beneficios.

El logro del acuerdo de mediación por consenso contribuye al equilibrio de los contrapesos entre los sistemas familiar y empresarial. Por lo tanto, la mediación se constituye como una herramienta vital para toda empresa familiar.