

# Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar

## Mediation in family businesses: beyond the family protocol

**Nuria Susana Lasheras Mayoral**

Mediadora Especialista Empresa Familiar. Terapeuta Familiar. Abogada y economista.  
nuria.lasheras@mediarteweb.com

**Manuscrito recibido: 14/01/2014**

**Manuscrito aceptado: 03/02/2014**

**RESUMEN:** La idiosincrasia de la empresa familiar la conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan. La multiplicidad de roles y la alta emocionalidad dificultan la gestión constructiva de los conflictos. La mediación es una herramienta poderosa al alcance de la empresa familiar, que puede contribuir a que sea capaz de afrontar los retos que se presentan en el área de profesionalización. Se defiende que la empresa familiar acuda al mediador con la naturalidad con la que recurre a otros profesionales de apoyo en su día a día como el abogado, al gestor o al especialista en sistemas informáticos. Además estos profesionales tienen un papel importante a la hora de derivar a mediación a las empresas familiares cuando tengan conocimiento de que lo necesitan. La experiencia norteamericana en mediación en empresa familiar así lo avala.

**ABSTRACT:** The idiosyncrasy of family businesses is made by the fabric of emotions and values that support the commitment of the family members who work in a family company. The multiplicity of roles and the high emotionality involved might hinder a constructive management of conflicts. Mediation is a powerful tool available for family businesses, and it can help the people to be able to face the challenges that might rise in the area of professionalization. It is advocated here that family businesses should use mediators as naturally as they rely on other professionals on a daily basis such as lawyers, managers of IT experts. Moreover, these professionals play an important role when it comes to refer family businesses to mediation whenever they know it is needed. The North-American experience in family business mediation is a support of the above.

**Palabras clave:** Empresa familiar, mediación, conflicto, sucesión, profesionalización.

**Key words:** Family Business, mediation, conflict, succession, professionalization.

## 1. Introducción

La idiosincrasia de la empresa familiar la conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan. Y puede ser una gran fortaleza o bien una debilidad, puesto que si surgen conflictos que los familiares no saben cómo atajar, lastran el compromiso y liberan una alta carga emocional, a la vez que debilitan el entorno empresarial y familiar.

La Mediación es una herramienta poderosa y novedosa, que ofrece una alternativa cuando las personas implicadas en el conflicto son incapaces de llegar a un acuerdo. En cualquier tipo de conflicto y sea quienes sean los intervinientes, y dando cabida a la multiplicidad de roles que cada sujeto en la empresa familiar acumula.

Titulo mi artículo “Más allá del protocolo familiar” porque defiendo que la Mediación sea una herramienta cotidiana que las empresas familiares utilicen igual que la consultoría experta en sistemas informáticos o en contratación de personal, o bien el asesor legal o el abogado de empresa. El factor tiempo, además, es vital a la hora de afrontar el conflicto.

Coincido con otros autores en que la mediación es vital a la hora de redactar un protocolo familiar, y que éste es muy útil a la hora de prevenir conflictos. Pero la realidad nos indica que sólo la mitad de las empresas familiares se han planteado abiertamente el momento sucesorio, y tan sólo 1 de cada 5 de estas tiene protocolo familiar según recoge el informe de La Empresa Familiar en la Comunidad de Madrid<sup>1</sup>.

## 2. Empresa Familiar versus Familia Empresaria

Los parámetros en base a los cuales gira la casuística propia de la empresa familiar o familia empresaria son analizados en el artículo “La Familia Empresaria en la terapia de Familia y Pareja” escrito por quien suscribe este artículo (Lasheras, 2008).

La relación entre la familia y la empresa a la que está ligada es un tema objeto de estudio en el campo de la teoría de las organizaciones y de la empresa. Esto es, como el ser familia empresaria influye en la empresa, y cómo las decisiones empresariales y la interrelación de los miembros de la familia en el seno de la empresa influye en la familia.

Estas son algunos aspectos más gráficos:

- La familia empresaria comparte un legado y origen común; esto es, comparten el control y gobierno de una empresa que, a su vez, es parte esencial de su identidad. En la familia empresaria existe un deseo y voluntad de continuidad en la empresa que se manifiesta en la voca-

ción de transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.

- La empresa familiar es un sistema social complejo en el que se interrelacionan tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.
- La principal fuente de estrés de la empresa familiar entre los miembros de la familia que trabajan en la misma es la relación familiar propiamente dicha; esto es, el carácter de relación personal que comparten los miembros de la familia. De hecho, los roles familiares o los celos entre hermanos se transfieren también al trabajo.
- La íntima interconexión entre familia y empresa provoca que, con frecuencia, se deban cuidar y solventar los problemas derivados de los siguientes aspectos:
  - Solidaridad familiar: Se manifiesta en que con frecuencia se toman decisiones en la empresa que benefician a la familia aunque no sean las más adecuadas para la empresa. Por ejemplo, en las decisiones relativas a la contratación de familiares en la compañía
  - Defectos en la comunicación: Si en la familia hay poco diálogo es probable que en la empresa también haya escasez de comunicación de la familia con respecto a los temas de organización o propiedad de la compañía.
  - Existencia de secretos: Es frecuente considerar los temas de la empresa como una prolongación de los de la familia, los cuales no deben ser aireados en público. En consecuencia, no se discute suficientemente sobre los problemas y necesidades de la empresa puesto que son equiparados en el seno de la empresa con los secretos familiares.

La investigación que se detalla en el artículo tiene como objetivo demostrar que la existencia de la empresa familiar en el seno de una familia nutre y retroalimenta aspectos tan importantes de la misma como la propia historia familiar, la relación entre los miembros de la familia y su propio sistema de valores.

Esta hipótesis de partida se ve corroborada en los aspectos que encontramos en las familias empresarias analizadas fruto de la investigación, teniendo en cuenta que todas se encontraban en segunda generación en el momento del estudio.

- El fundador de la compañía constituye la empresa contando con su mujer; esto es, los dos son propietarios de la misma y en muchos casos ambos trabajan en la compañía.
- Los fundadores transmiten el amor por el negocio a sus hijos. Éstos crecen conociéndolo, relacionándose con

<sup>1</sup> CEIM Confederación Empresarial de Madrid – CEOE y la Cámara Oficial de Comercio e Industria y Madrid con el patrocinio de la Consejería de Economía y Hacienda de la Comunidad de Madrid “La Empresa Familiar en la Comunidad de Madrid”, 2010.

personas del entorno laboral (trabajadores, clientes, proveedores) y en muchos casos siendo partícipes en las consultas de decisiones estratégicas del negocio, tengan o no formación o experiencia empresarial.

- Cuando se comparten relaciones laborales y familiares existe el riesgo de que malas relaciones laborales des- emboquen en malas relaciones familiares; esto es, que existan conflictos que enturbien las relaciones familiares.
- En el seno de la familia empresaria la cuestión de la suce- sión en la dirección de la misma es vital. Cuando los fun- dadores se acercan a la edad de jubilación suelen recurrir en primer lugar a miembros de la familia, lo cual genera cambios y expectativas cumplidas o frustradas según los casos.

Son negocios hechos a la medida del fundador que los creó por lo que todos los hijos que continúan al frente del negocio son comparados con la forma de ser y de trabajar de su padre. El éxito de la sucesión consiste en asegurar unos mismos valores de base, al tiempo que los hijos consiguen diferenciarse de su progenitor haciéndose respetar en su in- dividualidad.

- La continuidad de la empresa familiar se asocia a la con- tinuidad de los valores con que la misma se fundó, que se afianzaron como cultura de la empresa, y que son los va- lores propios de la familia. Este aspecto genera confianza en los clientes, proveedores y empleados.
- Las decisiones de peso de la empresa se toman contando con la familia.
- La relación que mantienen los miembros de la familia que trabajan juntos ha cambiado desde que comparten tam- bién ámbito laboral.
- Se manifiesta confianza entre los miembros de la fami- lia que trabajan juntos. Confianza en que la otra persona actuará de forma ética pensando en el buen fin del nego- cio. Y confianza en cuanto a cercanía y apoyo en el trato personal.

### 3. La empresa familiar en la economía española

En España aproximadamente el 80% de las empresas son fa- miliares, y representan el 70% del PIB. Dentro de la Comuni- dad de Madrid se estima que la cifra de empresas familiares es de 63%, y que generan la mitad del empleo privado.

Me hago eco en este apartado de la reflexión que lleva a cabo Juan Corona (2012), director académico del Instituto de Empresa Familiar.

“La significación de las empresas familiares como ele- mento dinamizador de la economía se sustenta no sólo en su importancia cuantitativa sino por los elementos cualitativos que caracterizan a este tipo de empresas, tales como:

- Potencial innovador

- Gran capacidad de creación de empleo ya que suponen más del 70% del empleo de la Unión Europea y una de las mayores contribuciones a la producción económica
- Motor de desarrollo económico y regional. Sus inversio- nes a largo plazo aportan estabilidad y permanencia a las regiones ya que los propietarios familiares de nego- cios no acostumbran a cambiar su lugar de residencia, luego el domicilio de la empresa acostumbra a ser el mismo
- Estimulan el afán emprendedor ya que proporcionan un campo de entrenamiento para los empresarios del futuro. Tienen una fuerte ética de empresa, estrategia empresaria a largo plazo y conciencia de responsabilidad social y ambiental.
- Percepción de calidad por parte de clientes, proveedores y trabajadores basada en su buena reputación.
- Responsabilidad social corporativa ya que transmiten valores familiares con un alto sentido de responsabilidad social.
- Estrategia a largo plazo ya que tienen una estructura de capital estable normalmente respaldada por las finanzas familiares y con una estructura, estrategia actuación sos- tenible a largo plazo.” (Corona, 2012, pp. 9-10).

De hecho las empresas familiares se distinguen por el compromiso y dedicación de los integrantes de la familia propietaria con el negocio, por lo que en tiempos de crisis se resisten a ajustar la plantilla. Consecuentemente, sobre todo en primera y segunda generación son compañías muy capi- talizadas con una buena cuenta de reservas ya que no suelen repartir dividendos.

Como contrapartida, es frecuente que carezcan de ór- ganos de gobierno autónomos y eficaces ya que éstos sólo existen sobre el papel y que los puestos de responsabilidad pueden estar ocupados por personas que son de la familia y que por ello los méritos se dan solo supuestos. Estos dos hechos son denominados con frecuencia como falta de pro- fesionalización de la empresa familiar.

### 4. La empresa familiar en la Comunidad de Madrid

El informe de La Empresa Familiar en la Comunidad de Ma- drid (CEIM, Cámara de Comercio y Comunicad de Madrid, 2010) describe la realidad de la empresa familiar identifi- cando oportunidades y áreas de mejora.

Los aspectos más destacados en cuanto a situación ge- neracional y estructura organizativa son los siguientes:

- Concentración de la propiedad de la empresa en manos de una sola familia en un 96% de los casos
- Mayoritariamente se encuentra en primera y/o segunda generación, y su antigüedad media se sitúa entre los 20 y 30 años.

- El liderazgo es ejercido por los hombres mayoritariamente y la edad del máximo ejecutivo supera los 50 años en más de la mitad de los casos.
- Más de la mitad de las empresas cuentan con un plan de sucesión o piensan elaborarlo, si bien sólo una de cada cinco tiene un protocolo familiar escrito; mientras que el resto de empresas estudiadas manifiestan desconocer este instrumento.
- El máximo directivo de la empresa coincide en la mayor parte de los casos con el máximo accionista, aunque es también frecuente que el directivo principal sea un familiar accionista no mayoritario.
- La dirección de la empresa familiar se compone en exclusiva por miembros de la familia propietaria o bien con la participación de profesionales externos.

## 5. Oportunidades para la empresa familiar

El informe identifica ventajas competitivas propias de la empresa familiar así como problemas específicos que conviene abordar.

Las ventajas competitivas son fruto de la flexibilidad de su estructura, reflejada en términos de una mayor comunicación y de una línea de mando más corta, que permite una mayor orientación al cliente, la capacidad de fidelizar a clientes y proveedores, la transmisión generacional de valores, la apuesta por invertir en fondo patrimonial dentro de la empresa así como la credibilidad del mercado.

Los problemas específicos que se detectan proceden de la combinación de factores familiares y empresariales tales como:

- La sucesión, siendo más frecuentes los conflictos en el paso de la segunda a la tercera generación familiar
- La estructura de la propiedad, ya que se caracterizan por ser mono-negocio y cuentan con una única familia propietaria mientras que los modelos que funcionan tienden a la progresiva diversificación de la actividad.
- La profesionalización de la gestión ya que el nivel de cualificación de directivos y empleados limita la incorporación de nuevas mecánicas de trabajo que midan resultados y que mejoren la información necesaria para la toma de decisiones.

## 6. Áreas de mejora en la empresa familiar

El informe concluye identificando las iniciativas de impulso más adecuadas para este tipo de empresas.

De todas las medidas propuestas aquí recogemos aquellas que pueden desarrollarse con intervención de la mediación como herramienta de trabajo que contribuya a lograr estos objetivos. Todas ellas se encuentran dentro del eje de actuación de profesionalización.

- *Gestionar la organización de los recursos humanos con una visión más orientada hacia el medio-largo plazo*, que

además debe completar medidas que estimulen la permanencia de los empleados y la evolución de sus perfiles profesionales.

- *Documentar un plan de sucesión generacional ordenada*, ya que es relevante para garantizar su supervivencia y la continuación de la actividad.
  - Buscar apoyo para llevar a cabo tal planificación
  - Tener en cuenta las tres realidades que confluyen en la sucesión de la empresa familiar: transmisión de la propiedad, transmisión de la gestión y evolución de la propia familia.
- *Dotarse de órganos efectivos de gobierno* para formalizar la estructura y la toma de decisiones. Esto facilita que las decisiones en su seno sean fruto del consenso y de una valoración previa por los diferentes agentes.

## 7. Retos para la empresa familiar

### Recursos Humanos: Gestión del Compromiso del Talento

Las empresas familiares tienden a instaurar una férrea cultura corporativa basada en el compromiso como activo valioso. Sin embargo, el informe detecta que puede mejorarse la atracción y retención del talento en dichas organizaciones.

Identificar y gestionar con eficacia la insatisfacción de los empleados permite incrementar la cohesión interna, mejorar el clima laboral y reforzar la confianza de los empleados; aspectos determinantes para mejorar el rendimiento y la competitividad en las organizaciones

Un análisis transversal de las variables de reputación interna de Merco Personas, realizado por Villafañe & Asociados en su informe “La Reputación de la Empresa Familiar” en 2012, refleja que universitarios, empleados y directores de recursos humanos, coinciden en que los aspectos más importantes para atraer y retener talento. Son:

- la relación con mandos intermedios
- la calidad laboral
- las condiciones de trabajo

Estos tres aspectos, desde mi punto de vista, son idóneos para ser trabajados desde la mediación laboral puesto que se trata de aspectos no acotados en extremo por la norma laboral.

Es en el campo de la prevención y gestión del conflicto donde la mediación puede ser una eficaz herramienta de gestión de talento puesto que evita que las pequeñas fricciones habituales en cualquier relación laboral vayan tensando la cuerda de la relación laboral, que al final puede romperse.

### Planificar la Sucesión

Los expertos coinciden en que la sucesión o relevo generacional es el momento más importante en la vida de una empresa familiar puesto que es vital para la armonía familiar y

el éxito empresarial. Se considera un momento crítico puesto que es cuando pueden aparecer más conflictos.

De hecho el informe de la Empresa Familiar en la Comunidad de Madrid (CEIM et al., 2010) indica que sólo algo más de un tercio de las empresas familiares llega a la segunda generación, y sólo alrededor del 10% o 15% de las mismas llega a tercera generación.

Con frecuencia el empresario familiar siente la necesidad de planificar el cambio generacional, pero el conflicto que intuye puede surgir hace que aplase definitivamente la situación.

Para motivar al empresario familiar considero que es positivo:

- Que perciba el cambio generacional como una oportunidad más que una amenaza. Puede ser una ocasión única para conseguir unir a la familia, utilizando a la empresa como elemento aglutinante y renovar la empresa para prepararla de cara a su futura gestión por la siguiente generación.
- Que se apoye en la gestión del proceso en los Mediadores expertos en las técnicas de Mediación, que guíen a la familia empresaria en el arte de alcanzar un acuerdo consensuado.

Así mismo considero que en cualquier conflicto relevante que la familia empresaria tenga que gestionar la mediación, pueden aportar mucho valor en la gestión operativa de la compañía y emocional de la familia.

Un conflicto bien gestionado puede tener una función dinamizadora de la familia y la empresa, ya que fomenta la creatividad, el compromiso, la cohesión del grupo ante los retos. Además permite la comunicación abierta y la atención a todos los intereses.

### Órganos de gobierno

La existencia de órganos de gobierno efectivos en una sociedad favorece la gestión positiva de los intereses contrapuestos de los miembros de la misma en cada uno de los diferentes ámbitos que coexisten en la organización empresarial.

En la empresa familiar permite coordinar dos realidades, familia y empresa, que deben gestionarse por separado, mediante la instauración de un buen gobierno familiar y un buen gobierno corporativo. Esta separación permite evitar que la gestión empresarial se vea condicionada por los aspectos emocionales negativos que puede conllevar la familiar.

La Mediación, desde mi punto de vista, encuentra su espacio en dos ámbitos:

- En la gestión constructiva de los conflictos que surgen en la creación y modificación de los órganos de gobierno.
- En el apoyo a la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia en la gestión constructiva de los conflictos que puedan surgir.

### Gobierno Corporativo

#### *Consejo de Administración*

En la empresa familiar es frecuente, sobre todo en las primeras etapas, que el órgano de administración de la sociedad sea el propio fundador de la empresa, o uno de sus accionistas, como administrador único.

Lo más positivo para la empresa familiar es que dicho órgano de administración derive en un Consejo de Administración como órgano activo, informado e independiente.

La función del Consejo de Administración es entender la misión que la familia le confiere, traducirla en un plan estratégico y velar porque la dirección lo ejecute, controlando al equipo directivo. Así mismo debe servir de enlace con la Junta de Accionistas y el Consejo de Familia,

#### *Junta General de Accionistas*

Es el máximo órgano de gobierno de la sociedad, en ella todos los accionistas, familiares y no familiares, deliberan y votan sobre los puntos del orden del día.

- Los asuntos que deben ser votados en Junta son:
- Modificaciones de los estatutos sociales
- Nombramientos, renovaciones y ceses de los consejeros
- Política de retribuciones de consejeros y alta dirección
- Aprobación de las Cuentas Anuales, reparto de dividendos y variaciones de capital
- Fusiones o escisiones de la sociedad

El Consejo de Administración es responsable de presentar una información financiera completa y comprensible, que facilite la toma de decisiones en el seno de la Junta General de Accionistas.

### Gobierno Familiar

#### *La Asamblea Familiar*

En la Asamblea Familiar se reúnen los descendientes del matrimonio fundador de la empresa para promover la unidad de la familia empresaria y el conocimiento de la empresa, tratando temas que conciernen a la relación familia-empresa como asuntos exclusivos de la familia.

La Asamblea Familiar es útil en segunda generación y siguientes; esto es, cuando la familia alcanza un determinado tamaño.

- Las funciones de la Asamblea Familiar son las siguientes:
- Formular los valores de la familia y la visión de la empresa
- Debatir su papel en la sociedad participando en la vida política y cultural
- Informar a los familiares sobre la evolución de la empresa
- Promover el entendimiento entre los miembros de la familia
- Apoyar a los miembros de la familia empresaria ante eventuales problemas que puedan surgir
- Asistir a las nuevas generaciones en su formación sobre la empresa

- Transmitir a la empresa puntos de vista sobre la familia
- Posiciones a adoptar en el Consejo de Administración

### *El Consejo de Familia*

El Consejo de Familia se crea cuando el tamaño de la Asamblea familiar hace poco operativo su funcionamiento. Cuenta al menos con cinco miembros, y máximo diez, elegidos entre las ramas familiares y generaciones, debido a su capacidad y conocimientos.

## **8. Función del mediador de empresa familiar**

De acuerdo con Hayne y Usdin (1997), el mediador de conflictos en empresa familiar debe ser neutral y externo a la familia y a la empresa y persigue modificar el enfoque desde el cual cada parte plantea la negociación para generar reglas de juego de colaboración, en que todos ganen.

En Estados Unidos, donde la mediación lleva treinta años instaurada, la experiencia de los mediadores que trabajan con empresas familiares es que el 75% u 85% de las personas que acuden a mediación consiguen acuerdo.

Explican que la Mediación es de utilidad a la hora de gestionar constructivamente cualquier tipo de conflicto que afecte a la empresa familiar. Como ejemplo se enumeran diversos aspectos: sucesión, dirección, luchas de poder, decisiones de pago de dividendos o reinversión, problemas causados por el divorcio de uno de los familiares o decisiones estratégicas de la compañía.

Estos profesionales indican que la mediación es de mucha utilidad en el contexto de la empresa familiar porque es un método de resolución de conflictos bajo el cual subyace la siguiente filosofía:

- Los conflictos merece la pena afrontarlos en cuanto suceden, para que el coste emocional y económico sea menor
- Alcanzar un acuerdo mediante mediación ahorra tiempo, dinero, y coste emocional.
- Las personas que son protagonistas del conflicto son los más capaces de consensuar una alternativa que satisfaga sus necesidades
- El hecho de que algún miembro de la familia empresaria acuda a los tribunales para ventilar sus diferencias daña irreversiblemente la relación familiar
- Cuando los miembros de una familia están inmersos en un conflicto, la intensidad de sus emociones les dificulta su habilidad para comunicarse y resolver sus problemas. La intervención de un tercero mediador facilita que puedan ver el conflicto desde otra perspectiva y consensuar un acuerdo que beneficie a todos.

## **9. Colaboración con otros profesionales de apoyo de la empresa familiar**

Considero necesario que los profesionales que colaboran con la empresa familiar desde diferentes ámbitos deriven a me-

diación a las empresas familiares en las que detecten conflictos que sean difíciles de gestionar constructivamente.

Entre los distintos profesionales que asesoran a la empresa familiar se encuentran:

- Abogados
- Consultores o gestores
- Especialistas en finanzas, contabilidad, fiscal, recursos humanos y otras materias
- Mediadores

En la experiencia de Ann Lee Begler es de mucha utilidad para los diferentes colaboradores de la empresa familiar referir a la familia empresaria a mediación cuando tiene un conflicto, y una opción muy constructiva. (Haynes y Usdin, 1997, pp. 122-126).

Esto es debido a que a los consultores o abogados de empresa familiar tienen una relación con los miembros de la misma de confianza, con lo que con frecuencia estos profesionales se ven involucrados personalmente en el conflicto. Esto puede generarles un conflicto de intereses ya si toman partido por unos o por otros su relación profesional con la familia empresaria se deteriora porque una parte se puede sentir traicionada.

Es necesaria una estrecha colaboración entre el mediador profesional y los asesores de la empresa, donde cada uno desarrolla su rol a la vez que complementan sus tareas. El mediador guiará que las partes en conflicto lleguen a acuerdos que serán revisados y formalizados por los asesores de la empresa en las distintas materias.

Según Ann Lee Begler, las ventajas de referir a la familia a mediación para resolver dicho conflicto puntual son las siguientes:

- La familia puede interpretarlo como que al abogado no le interesa los posibles honorarios de un juicio sino el bien de la familia
- Como el abogado o consultor con frecuencia es percibido como una extensión de la familia ejemplifica que es positivo que cada cual respete su rol y límite, así como que es positivo buscar ayuda fuera de la familia cuando se necesita
- El abogado o consultor se mantiene fuera del conflicto y cumple con su obligación de trabajar por el bien del conjunto de la empresa familiar. De hecho, cada especialista encuentra su campo de actuación específico.
  - El abogado colaborará en el proceso de mediación desde su propio rol, con el objetivo de proveer información legal que ayude a cada parte a situarse en el proceso; así mismo puede revisar el acuerdo de mediación antes de su firma.
  - El consultor y el resto de especialistas específicos de las áreas de la empresa encuentran su lugar también en el proceso colaborando cuando se requiere su co-

nocimiento objetivo y específico relativo a la materia de que se trate.

- Que las familias terminen dirimiendo sus diferencias en el Juzgado es muy negativo para la continuidad del proyecto empresarial. E incluso si el abogado culmina teniendo una buena relación con una parte de la familia, ya no será de confianza para toda la familia. El abogado es mejor que pueda mantener una relación productiva con toda la familia que le haga posible continuar colaborando con la compañía como asesor legal.

Russ Alan Price (1990) en también considera que “la Mediación se ve cada vez más como la mejor forma de afrontar la resolución o mitigación de los conflictos interpersonales de las empresas familiares. Revisando la forma de actuación de dieciocho firmas legales cuyos clientes son empresas familiares de tamaño medio se observa la tendencia a acudir a Mediación más frecuentemente que a los tribunales para la resolución de conflictos.”

“La Mediación une a la familia y con frecuencia fortalece los negocios. Al mismo tiempo la mediación puede ser más beneficiosa para las firmas de abogacía. Litigar en los tribunales puede generar ingresos sustanciosos pero con ello resulta la pérdida de la compañía como cliente. En el otro lado, la mediación mantiene la integridad del negocio por lo que continúa existiendo una beneficiosa relación comercial.”

“Muchos proveedores de servicios financieros y contables también comienzan a recomendar la Mediación en conflictos para algunos de sus clientes. Como las firmas legales estos consultores ven los beneficios financieros de largo plazo que tiene que la empresa familiar perviva, y son capaces de reconocer los clientes que pueden beneficiarse de la Mediación”

## 10. Conclusiones

La idiosincrasia de la empresa familiar lo conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan; es su fortaleza y su debilidad, puesto que si surgen conflictos que los familiares no saben cómo atajar, éstos lastran el compromiso y liberan una alta carga emocional, a la vez que debilitan el entorno empresarial y familiar.

La Mediación es una herramienta poderosa y vital para gestionar constructivamente los conflictos que ocurren en el seno de la empresa familiar. La experiencia norteamericana lo avala.

Los profesionales de apoyo a la empresa familiar como abogados, consultores o asesores de diferentes ramas tienen un papel importante a la hora de derivar a mediación a las empresas familiares cuando éstas tienen un conflicto que no son capaces de gestionar constructivamente.

Para estos profesionales la derivación tiene consecuencias muy positivas puesto que se mantienen fuera del conflicto, sin verse obligados a tomar partido por una u otra facción, y aportan valor añadido a la familia empresaria al derivarles a profesionales especializados.

## EXTENDED SUMMARY

## Mediation in family businesses: beyond the family protocol

**Nuria Susana Lasheras Mayoral**

Mediator specialised in Family Business. Family Therapist.

Lawyer and economist.

nuria.lasheras@mediarteweb.com

**Received: 14/01/2014**

**Accepted: 03/02/2014**

**ABSTRACT:** The idiosyncrasy of family businesses is made by the fabric of emotions and values that support the commitment of the family members who work in a family company. The multiplicity of roles and the high emotionality involved might hinder a constructive management of conflicts. Mediation is a powerful tool available for family businesses, and it can help the people to be able to face the challenges that might rise in the area of professionalization. It is advocated here that family businesses should use mediators as naturally as they rely on other professionals on a daily basis such as lawyers, managers of IT experts. Moreover, these professionals play an important role when it comes to refer family businesses to mediation whenever they know it is needed. The North-American experience in family business mediation is a support of the above.

**Key words:** Family Business, mediation, conflict, succession, professionalization.

### Introduction

The idiosyncrasy of family business is constituted by the fabric of emotions and values that sustain the commitment of the family members working in the company. And it may be a great strength or it might be a weakness as if conflicts that cannot be managed by the family member arise, the commitment is burdened and high emotionality is released, weakening, in turn, the business and family environment.

Mediation is a powerful novelty tool offering an alternative when the persons involved in the conflict are unable to reach an agreement. And this occurs in any kind of conflict, and regardless of the people involved, which encompasses a multiplicity of roles each member of the family business has.

The article's title is "Beyond family protocol" because I stand for Mediation as a day-to-day tool that family businesses might use as they use expert consultants for IT issues or staff recruiting, or the legal advisor or lawyer of the company. Moreover, the time factor is crucial to face conflicts.

I agree with the other authors in that mediation is vital when it comes to writing a family protocol, which is very

useful to prevent conflicts from happening. However, reality shows that only half of family businesses have seriously thought about the succession moment, and that only 1 out of 5 of these companies have written a family protocol, according to the report on Family Mediation of the Autonomous Region of Madrid (CEIM et al., 2010).

### Family Business versus Business Family

According to the analysis carried out and explained in "*La Familia Empresaria en la terapia de Familia y Pareja*" (Lasheras, 2008, pp. 195-219) it is considered that behind a family business there is a family, which entails that:

The family business shares a legacy and a common origin; that is, they share both the control and the governance of a company that, in turn, is an essential part of their identity. In a business family there is the wish and the will to continue being part of the company which manifests in a call to pass the company and its culture on to generations to come.

The family business is a complex social system in which three subsystems are intertwined: family, company and property.

The main source of stress for a family business among family members working in it is the very same family relationship.

The detailed research of this articles shows that existence of a family business within a family nourishes and feedback very important aspects related to the family as, for instance, the family history, the relationship between the family members, and its own value system.

### Family Businesses in Spanish Economy

In Spain, some 80% of companies are family businesses, which accounts for 70% of the GDP. It is estimated that in the Autonomous Region of Madrid the number of family businesses reaches 63%, and that they provide half of the private employment.

This item echoes the reflection of Juan Corona (2012), Academic Director of the Family Business Institute.

"The significance of family businesses as a boosting element of economy is not only based on their quantitative importance but on the qualitative elements that characterise this kind of companies, such as:

Their great capability of job creation account for over 70% of the employment in the European Union and are among the major contributors to economic productions,

Being an engine for the economic and regional development. Their long term investments provide stability and sustainment to the regions as family businesses' owners are not used to changing their residence place, therefore, the company's address tends to be the same for long,

Stimulating entrepreneurship as they provide a training field for future entrepreneurs. They have strong business

ethics, a long term business strategy and awareness of the social and environmental responsibility.

Long term strategy as they have a stable capital structure that is normally backed by family finances and a structure, strategy and action that is sustained in the long run" (Corona, 2012, pp. 9-10).

### Challenges for Family Businesses

The Report on Family Businesses of the Autonomous Region of Madrid concludes with an identification of the stimulus initiatives that are the most appropriate for this kind of businesses. Three of them are identified as those in which Mediation can be very useful.

#### Human Resources: Talent Commitment Management

*Managing the organisation of human resources with a mid-long term oriented vision*, which must be completed, moreover, with measures to stimulate the presence of the staff and the evolution of their careers.

Mediation can be the most efficient tool of any talent management position as it prevents usual petty frictions from happening in any labour relation that might have tightened the thumbscrews of the relation to the point of making it eventually break.

#### Planning Succession

*Documenting an ordered generation succession*, as this is important to guarantee its survival and the continuation of activities. This usually implies the need to rely on a constructive management of conflicts.

The abovementioned report indicates that slightly above one third of family businesses reaches the second generation, and only 10 to 15% reaches the third generation.

#### Management bodies

*Providing themselves with effective management bodies* is important to formalise the structure and decision making. This facilitates that the decisions made within businesses be the result of consensus and of a prior assessment by the stakeholders.

Family businesses allow to coordinate two realities, family and business, which must be managed separately, through the establishment of good family governance and good corporate governance. This separation prevents business management from being conditioned by the negative emotional aspects family can entail.

Mediation, in my opinion, finds its space in the support provided to the Family Assembly and the Family Council concerning the constructive management of the conflicts that might arise.

### Role of the Mediator in Family Businesses

In the United States (Haynes y Usdin, 1997, pp. 115-117), where mediation has been implemented for thirty years, according to the experience of mediators working with family businesses, 75-85% of the people using mediation reach an agreement.

Mediation is useful to manage all kinds of conflicts: succession, management, fights for power, decisions, pay out or reinvestment decisions, problems as a result of divorce of one of the family members, or strategic decisions of the company.

Mediation in the context of family business is the ideal solution as the following philosophy underlies:

- Conflicts should be faced as soon as they rise, so that the emotional and economic cost is lower.
- Reaching an agreement through mediation saves times, money and emotional cost.
- The people who are the protagonists of the conflict are the most capable to reach a consensus on an alternative that should satisfy their needs.
- The fact that any member of the business family might go to Court to reveal his/her differences irreversibly harms the family relationship.
- When the members are immersed in a conflict, the intensity of emotions hinders their ability to communicate and solve problems. The intervention of third party, the mediator, makes it easier for them to see the conflict from another perspective and reach a consensus that benefits all.

### Collaboration with Other Professionals Supporting the Family Business

It is considered necessary for the professionals who collaborate with a family business like lawyers, consultants, advisors from different fields to refer family businesses where hard to constructively manage difficult conflicts are detected to mediation.

According to Ann Lee Begler's experience (Bergler, 1997, 122-126) is very useful for the different collaborators of a family business to refer the business family to mediation whenever there is a conflict, and this is a very constructive option as the lawyer of consultant stays out of the conflict and fulfils his/her obligation to work for the good of the family business as a whole.

Thus, each specialist finds a specific field of action.

- The lawyer will collaborate in the mediation process from his own role, in order to provide legal information and help the parties to have its place in the process; likewise, he/she can review the mediation agreement before signing it.
- The consultant and the rest of specific specialists in the different areas of the business also find their place in the

process and they collaborate whenever their objective and specific knowledge is required in relation to the concerned issue.

- Russ Alan Price (1990) also considers that “Mediation is increasingly considered the best way to face interpersonal conflict resolution or mitigation in family companies. After reviewing the way eighteen legal firms acted with their mid-size family business clients the trend was observed to use Mediation more frequently than Courts for conflict resolution”.

“Many financial services providers and accountants also recommend the use of Mediation for solve the conflicts of some of their clients. Like legal firms these consultants see the long term financial benefits of the family business persisting, and they are able to recognise what clients might benefit from Mediation”.

### Referencias Bibliográficas

- CEIM, Cámara de Comercio y Comunidad de Madrid (2010). La Empresa Familiar en la Comunidad de Madrid. Madrid: Autor.
- Corona, J. (2012). Manual de la Empresa Familiar. En Villafañe & Asociados (coords.) La Reputación de la Empresa Familiar. Madrid: Villafañe & Asociados.
- Haynes, J. y Usdin, T. M. (1997). Resolving Family Business Disputes Through Mediation. *Family Business Review*, 10, 115-134.
- Lasheras, N. (2008). La Familia Empresaria en la terapia Familiar y de Pareja. *Cuadernos de Terapia Familiar*, 70, 195-219.
- Prince, R. A. (1990). Family Business Mediation: a Conflict Resolution Model. *Family Business Review*, 3, 209-223.
- Villafañe y Asociados (coord.). (2012). La Reputación de la Empresa Familiar. Madrid: Autor.
- Bermejo, M. (2008). Hacia la empresa familiar líder. Madrid: Prentice-Hall.
- Gersick, K.F., Davis J.A., Hampton M.M. y Lansberg I., (1997). *Empresas Familiares. Generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Ortemberg, O.D. (2006). *Mediación en empresas familiares*. Barcelona: GEDISA.
- Sánchez-Crespo, A. J. (2009). *El Protocolo Familiar*. Madrid: Ed. Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.
- Viola, I. (2011). La mediación en la empresa familiar. En H. Soleto (dir.) *Mediación y Resolución de conflictos: técnicas y árbitros* (pp. 429-435). Madrid: Tecnos.