

Palabra de Mediador

Nº 14 Junio 2023



La mediación administrativa y la justicia restaurativa en los conflictos derivados de la ley "Whistleblowing" de protección del informante



El significado de la Mediación

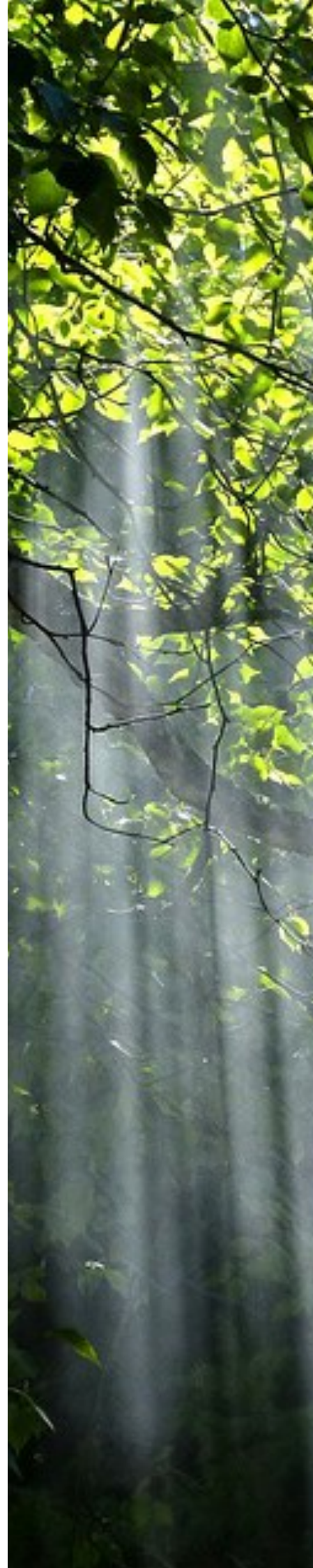


*Anclaje de Reconocimiento en Mediación:
Una herramienta de influencia positiva*

**Palabra de Mediador es una
publicación online de la
Asociación Madrileña de Mediadores y del Instituto
de Mediación de la AMM.**

**Las opiniones vertidas por los autores en sus artículos
son propias y por tanto la responsabilidad que
puedan ocasionar es responsabilidad únicamente de
los mismos**

**ASOCIACIÓN MADRILEÑA DE MEDIADORES
C/ Pilar nº6 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Telf.: 637 74 73 87
secretaria@ammediadores.es**



Mediación en la familia empresaria: construyendo juntos un legado



Nuria Casheras

¿Qué te sugiere la imagen de una barca en la que todos reman en la misma dirección?

Para las familias empresarias con las que trabajo es un objetivo: remar todos en la misma dirección, mirando hacia el frente, en movimiento rápido y sin frenos, disfrutando del bienestar de la brisa y del hecho de pertenecer a este equipo. Al equipo que es la familia que lidera una empresa.

Cada familiar con la implicación o el rol que tenga. Desde el familiar que aún no tiene un vínculo formal con la empresa hasta el que es trabajador, directivo o no, consejero o accionista.

Porque toda la familia está vinculada con la empresa. Todos. Solo por ser parte de la familia. Por eso es importante contar con todos, para que todos remen a favor, y remando aborden juntos los momentos de viento a favor y viento en contra.

Disfrutando de una buena relación familiar y del orgullo de impulsar un proyecto empresa-

rial, filantrópico o de otro tipo que genera riqueza, que da empleo, que aporta valor a la sociedad y a la familia.

¿Qué es la familia empresaria?

La familia empresaria es la familia que tiene la mayoría de las acciones de una empresa. Con frecuencia miembros de la familia trabajan en la empresa ocupando puestos directivos, aunque también de otra índole. Algunos de ellos también pueden pertenecer al Consejo de administración y verse en la Junta de Accionistas.

Son diversos los espacios que comparte la familia y en cada uno de ellos tienen un rol distinto: familia, empresa (dirección o administración) y propiedad.

La familia empresaria está unida por un legado y origen común, esto es, el vínculo de propiedad y responsabilidad con la empresa es parte esencial de su identidad. Esto se manifiesta en la voluntad de continuidad de la empresa a través de las generaciones, de ahí que

la sucesión del negocio sea un tema de raíces familiares que tiene que fraguarse en lo empresarial.

Según el estudio que publiqué en 2008 en la revista "Cuadernos de terapia familiar STIRPE" bajo el título "La Familia Empresaria en la terapia de Familia y Pareja" quedó evidenciado que "la existencia de una empresa familiar en el seno de una familia nutre y retroalimenta aspectos familiares tan relevantes como su historia familiar, la relación entre los miembros de la familia y su sistema de valores".

Esto explica que la cohesión familiar en las familias empresarias está entrelazada con los temas que afectan a la empresa luego es imprescindible entender la relación familia - empresa como un todo que trabajar para garantizar la cohesión de la familia.

La cohesión familiar es un activo que da equilibrio y fuerza a la familia y, por ende, a la empresa. Cohesión entendida como unión armónica.

La cohesión familiar

La cohesión familiar procede de un vínculo existente anterior al nacimiento de los hijos,

esto es, que cuando ellos nacen ya llegan a un ecosistema relacional formado por los padres, a quienes compete la tarea de educar y dar estabilidad al sistema familiar.

Una vez los hijos son adultos es responsabilidad de cada uno contribuir a mantener relaciones sanas con el resto de los miembros de la familia.

La cohesión de la familia en torno a la empresa familiar es un hecho que hay que trabajar generando:

- Espacios de diálogo diferenciados según si se trata de conversaciones de dirección (comité directivo), de administración (consejo de administración) o bien de familia relacionado con la empresa (consejo de familia). La diversidad de roles de la familia complica la relación y por eso necesita espacios distintos con objetivos distintos y participantes diferentes. El objetivo del diálogo es alcanzar el consenso.
- Un plan estratégico familia – empresa que sea claro, dialogado y consensuado, que sea liderado por el fundador o



familiar que más peso tiene en la compañía. Este plan estratégico debe abordar todos los temas relevantes planificando con detalle el proceso de sucesión y debe ser revisado periódicamente para adaptarse a los cambios. Con frecuencia se documenta a través de un protocolo familiar.

- La convivencia intergeneracional: el diálogo abierto con las nuevas generaciones para definir y consensuar el diseño de su carrera profesional en la empresa, si es su deseo, y para acompañar y dar cabida a sus planteamientos empresariales.

De hecho, últimos estudios como el informe de Empresa Familiar 2022 realizado por KPMG con la colaboración del Instituto de la Empresa Familiar ponen el foco en aspectos socioemocionales que se consideran claves para la supervivencia de la empresa y su crecimiento tales como "su capacidad para transmitir a las nuevas generaciones el espíritu emprendedor del fundador, el nivel de identificación de la familia con el negocio o la reputación de la que goza la firma"

Y, sin embargo, según el informe de TFAB sobre la Gobernanza en la mediana y gran empresa familiar española publicado recientemente la mitad de las empresas familiares carecen de planes formales para abordar procesos de transición generacional.

Mediación en la familia empresaria: construyendo juntos un legado

Tal y como defendía en un artículo que escribí en Revista de Mediación (vol. 7 -2014, N°1) "Más allá del protocolo familiar" el proceso de mediación debe ser una herramienta cotidiana que las empresas familiares utilicen igual que la consultoría experta en sistemas informá-

ticos o en contratación de personal, o bien el asesor legal.

De hecho, el proceso de mediación se adapta, como un guante, para guiar la reflexión familiar, el diálogo sin conflictos y la toma de consensos. Todo esto porque:

- El mediador garantiza la atención a todos los intereses, la negociación colaborativa en el seno de la familia empresaria y la consecución de acuerdos firmes y con garantía de ejecución.
- Permite abordar acuerdos sobre temas familiares y empresariales.
- Garantiza la necesaria confidencialidad de todas las conversaciones y acuerdos.
- Bien concebido, es un espacio de entrenamiento en comunicación y negociación de la familia empresaria que atiende la relación familiar.

Lograr un acuerdo acudiendo a un profesional "externo" que marca una pauta concreta de actuación es útil y recomendado en temas de tipo técnico, pero es pan para hoy y hambre para mañana si se trata de regular aspectos de calado para la familia y para la empresa.

Sólo el diálogo constructivo y el consenso en la toma de acuerdos permitirá la estabilidad necesaria en la familia empresaria para construir un legado juntos y disfrutar del viaje.



Nuria de las Heras