

# La mediación como instrumento para resolver las disputas internas en la empresa familiar (I)

29 noviembre, 2012 - Autor: [Fernando Rodríguez Prieto](#) en [Resolución alternativa de conflictos](#)

La mortalidad excesiva de las empresas familiares que se da en nuestro país a lo largo de las generaciones supone un importante lastre al desarrollo económico, agravado por nuestra tradicional escasez de emprendedores y de iniciativa empresarial. Algunas cifras nos indican la gravedad del problema: la contribución de esas empresas al empleo privado ronda el 80% del total. Y se calculado que su mortandad en el paso a la segunda generación es del 30 % y que sólo un 15 % de ellas sobrevive a la tercera. Se ha dicho por ello que el abuelo funda la empresa, los hijos la debilitan y los nietos la liquidan. Pero ¿Hay que resignarse a ello? Quiero atreverme a dar una respuesta práctica, como jurista conocedor de estas empresas y como experto en resolución alternativa de conflictos.

## Las disputas internas en las empresas familiares.

Las empresas familiares son muy propicias a conflictos internos que pueden terminar con su viabilidad, debido a la confluencia en ellas de dos esferas de relaciones, que no siempre se saben mantener adecuadamente separadas: las familiares y las propiamente empresariales. Cada una de estas esferas tiene su propia lógica y sus propios valores. El fin de la empresa es conseguir beneficios a través de una adecuada estructura y una buena dirección. Lo que exige una jerarquía basada en la cualificación de las personas. Frente a ello, la familia está fundada en la afectividad, la confianza y la ayuda mutua, y presidida por un criterio básico de igualdad entre sus miembros, al menos dentro de cada generación.

Son muchas las disfunciones y, a través de ellas, los conflictos que pueden poner en peligro a la empresa por la intersección de ambas esferas. Sin ánimo de exhaustividad, podemos citar como muestras:

- que las decisiones se adopten en el seno de la familia y sin criterios empresariales;
- que los socios familiares se crean con derecho a participar en la gestión del negocio, o al menos, a disfrutar de un puesto de trabajo, con independencia de su capacitación y de las necesidades de la empresa;
- que consideren que su remuneración debe depender de sus necesidades personales, y no la que marque el mercado para la función desarrollada. O, al menos, igualar a la de sus hermanos o primos. Lo que genera perversos efectos desincentivadores: un socio sobrepagado desincentiva a otros más cualificados, mientras el infrapagado tiende a querer dejar la empresa, que pierde así sus mejores talentos.
- la dificultad del fundador para ir delegando la gestión, por ver siempre a sus hijos insuficientemente preparados, o porque le resulta difícil aceptar que ha de dejar de ser indispensable.
- las dificultades derivadas de la distinta visión del negocio que tienen los fundadores, generalmente más conservadora, y sus descendientes, a veces con mejor preparación académica y con más tendencias innovadoras.

-la dificultad de definir un liderazgo claro entre los descendientes del fundador, sobre todo en el caso de que éste no haya querido planificar una solución en vida por no abrir “la caja de los truenos”.

Estos problemas se acentúan por la frecuencia en las familias del miedo a los conflictos que puedan poner en riesgo las relaciones familiares. Y, por ello, de la tendencia a querer huir de él, y a no enfrentar las decisiones necesarias en el momento adecuado. Lo que genera serios problemas de comunicación y un inevitable agravamiento de los problemas futuros.

Tales problemas suponen un grave lastre para la empresa, y un serio riesgo para su supervivencia. Las consecuencias pueden ser, entre otras, la falta de liderazgo, la imposibilidad de una planificación a largo plazo y de la adecuada inversión para ello en I+D, la tendencia a detraer excesivas ganancias como beneficios, sin suficiente reinversión (“exprimir”), la paralización y el progresivo deterioro de la empresa. Tales problemas suelen aflorar en momentos críticos, como es el de la sucesión del o de los fundadores, o el de la mera planificación de la misma cuando se quiere anticipar. Aunque muchos de ellos pueden haber estado latentes e incubándose durante años. Estos conflictos, cuando estallan, son además particularmente destructivos pues no sólo pueden acabar con la empresa como motor económico de la familia, sino también con las relaciones personales familiares.

### **Una herramienta idónea: la mediación.**

Pero expuesto el diagnóstico o, mejor, los posibles diagnósticos sobre las causas, en la línea constructiva de este blog quiero también exponer posibles soluciones. Y de nuevo nos sirve mucho al respecto la experiencia de otros países con una sociedad civil más madura. De ellos podemos aprender la gran utilidad que aporta la mediación como instrumento alternativo de resolución de disputas, bien por sí misma o, también, en ocasiones utilizado conjuntamente con otras herramientas.

Al respecto es preciso huir de esa idea que puede haber calado en nuestra sociedad de que la mediación es sólo un instrumento para conseguir una más amistosa separación o divorcio entre cónyuges. De hecho puede y debe utilizarse en muchos otros ámbitos civiles y mercantiles, preferiblemente con mediadores expertos en esa clase de conflictos. Y, desde luego, los conflictos en la empresa familiar, sea ésta grande o pequeña, o se trate de una familia extensa o reducida, son de los más indicados para este sistema de resolución aún tan desconocido entre nosotros. Y es que cumplen muchos de los requisitos necesarios para tal idoneidad:

-la conveniencia de encontrar soluciones que permitan la supervivencia e incluso la mejora de las relaciones de los implicados en el largo plazo, como son las que se dan tanto entre los familiares como entre los socios de una empresa.

-la implicación en el conflicto no sólo de problemas económicos y organizativos sino también de fuertes emociones que acentúan las convicciones respecto a las propias posiciones, la tendencia a sentirse víctima injustamente tratada, y la progresiva “demonización” de los contrarios.

-la existencia, por ello, de bloqueos en la comunicación que dificultan entender la posición de los otros implicados, y el desarrollo de emociones negativas que dificultan la generación conjunta de soluciones constructivas, o incluso a veces el mero diálogo entre los

implicados: ira, resentimiento, sentimiento de culpa, y de impotencia y desesperanza. Lo que se ha denominado el “secuestro amigdalino”.

-la insatisfacción de intereses que consiguen las soluciones heterocompositivas para estos problemas, como las vías judiciales, que aunque puedan resolver puntos concretos, lo harán generalmente dando la razón a algunas de las partes y sin satisfacer a las otras, aplicando criterios puramente jurídicos, en procesos largos y costosos en términos económicos y emocionales, que no solucionarán realmente los problemas de fondo, y que por ello acabarán con las relaciones familiares y, con bastante probabilidad, también con las empresas afectadas en el medio y largo plazo.

Por ello la mediación debe jugar un gran papel en este campo. No sólo para ayudar a resolver a satisfacción de todas las partes los problemas actuales (y no sólo los que afloran, sino también los de fondo que los impulsan), sino también para prevenir y ayudar a una más fácil resolución de los problemas futuros.

En estos conflictos, un buen mediador es capaz de romper las barreras de comunicación, ayudar a hacer consciente a cada parte de los sentimientos e intereses de las otras e incluso de los propios, positiviza el lenguaje, acentúa la conciencia sobre el valor de la conservación de los lazos afectivos y la ventajas de su adecuada utilización en su proyección a la empresa, saca a las partes enfrentadas de sus encastillamientos para llevarlas a un productivo diálogo nuevo sobre intereses, y crea así un positivo clima de confianza donde surgen soluciones colaborativas (win/win) capaces de satisfacer a todas las partes. Ese paso del bloqueo absoluto a la colaboración es lo que se ha denominado “el milagro de la mediación”, y requiere mediadores bien formados en las técnicas adecuadas, pues no es posible en otro caso.

Así como los conflictos en la empresa familiar, como hemos dicho, pueden ser muy variados, de la misma forma el proceso de la mediación ha de ser diferente en cada uno de los casos para adaptarse a las necesidades del mismo. Pero en todos los casos esta solución compite con ventaja al estancamiento o a la judicialización del conflicto. El problema se resuelve confidencialmente, sin perjudicar la reputación de la empresa, y a través de la libre adhesión de los interesados a las soluciones, lo que facilita su cumplimiento voluntario, la asunción de los nuevos roles de cada uno en la empresa que acuerden, un mayor compromiso con la empresa y con sus valores compartidos. Además, incluso en los (no tantos) casos en que resulte fallida, educa a los participantes en una mejor capacidad de comunicación, escucha y comprensión de los demás socios. No sólo se salvan los lazos familiares y empresariales, sino que los mismos resultan reforzados, dotando así a la empresa de enormes ventajas competitivas.

#### **“Sola o en compañía de otras”.**

Como hemos dicho cabe combinar éste instrumento con otros. Suele ser aconsejable pactar la posibilidad de un arbitraje ulterior para el caso de que la mediación pueda finalmente resultar fallida. Preferiblemente administrado por la misma [institución](http://www.fundacionsignum.org), si la misma ofrece esa gama de diferentes ADRs especializadas, como es el caso de la [www.fundacionsignum.org](http://www.fundacionsignum.org). La solución arbitral será menos dañina que la judicial, aunque nunca tan buena como la del acuerdo mediado. Pero prevenir esa solución “escalonada” puede incentivar el interés y el compromiso de las partes enfrentadas con la mediación y favorecer así la solución en la fase amistosa. Y ofrece en última instancia una solución más rápida y menos dañina que la judicial.

Otra interesante combinación es el de la mediación con los llamados “protocolos familiares”. La utilización de aquélla en la elaboración, desarrollo y cumplimiento de los llamados “protocolos familiares”, que será casi siempre facilitadora y a veces imprescindible. Pero ello merecerá sin duda un nuevo y futuro post sobre la materia.