



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

### **El liderazgo y la mediación en el ámbito de la empresa familiar**

Autor/a: María Sánchez Beamonte

Director/a: María del Carmen Agudo García

Madrid

2020/2021

# ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
I. EL LIDERAZGO .....	4
1.1. Estilo de liderazgo en la empresa familiar .....	5
1.2. La influencia del líder en la resolución de conflictos.....	10
1.3. La toma de decisiones.....	10
II. LA EMPRESA FAMILIAR .....	13
2.1. El conflicto empresarial familiar: problemas que se presentan en las empresas familiares .....	13
2.1. Un primer paso hacia la mediación.....	15
III. LA MEDIACIÓN .....	16
3.2. El papel del mediador en un conflicto en una empresa familiar .....	17
3.2. Modelos de mediación en la empresa familiar .....	18
3.2.1. El Modelo transformativo en la empresa familiar .....	19
3.2.2. El Modelo Insight en la empresa familiar .....	19
3.3. La mediación en las empresas familiares y su relación con el protocolo familiar	20
3.4. Una mediación informal.....	23
3.5. Las habilidades básicas del mediador .....	23
CONCLUSIONES.....	25
Posibles aportaciones futuras .....	25
REFERENCIAS .....	26

## RESUMEN

La revisión nos ha mostrado que el líder es aquella persona que tiene influencia sobre un grupo de personas. Por tanto, la manera en la que esta persona lidere y gestione al grupo influirá en los resultados que estos obtengan. Esta revisión bibliográfica se centra en el ámbito de la empresa familiar. Por esto mismo, el estilo de liderazgo que se lleve a cabo en la empresa familiar tiene que ser específico para este campo. Asimismo, los resultados de la búsqueda bibliográfica muestran que la resolución del conflicto existente en una organización viene influida por la gestión del líder y que en dicho conflicto veremos que no solo juega un papel importante la empresa como factor a tener en cuenta, sino que también tendrá un papel fundamental la familia. Desde un punto de vista general, para que el líder de la empresa familiar sea efectivo debe ser un líder dual, capaz de enfocar su gestión hacia dos órganos de gobierno diferentes: el Consejo de Familia y el Consejo de Administración. En este momento aparecen dos perfiles de líder, el CFO o CEmO en la cabeza del Consejo de Familia y el CEO en cabeza del Consejo de Administración.

Por otro lado, he profundizado en el concepto de mediación, definiendo dos modelos que se suelen aplicar en las empresas familiares. El protocolo aparece en este momento como un instrumento de evitación de los conflictos en las empresas familiares, en los que, como he explicado, se firman acuerdos pactados por todos los miembros formantes del Consejo. De esta manera, todos intervienen aportando su opinión y así será menos probable la aparición de problemas en el futuro. En caso aún así de conflicto, he hablado de un nuevo tipo de mediación, la mediación informal, ya que hemos visto que en empresas familiares es conveniente que los procesos de resolución de conflictos sean rápidos y que no lleguen a ser procesos muy formales, ya que además del negocio, la familia también se puede ver perjudicada.

**Palabras clave:** Liderazgo, empresa familiar, líder dual, mediación, protocolo familiar, mediación informal.

## ABSTRACT

This review showed us that the leader is someone who influences a group of people. Therefore, the way in which the person leads and manages the group will influence the

results obtained. This literature review focuses on the family business environment. That is why the leadership style applied in the family business has to be specific to this field. Also, the results of the project showed that the resolution of the existing conflict in an organization is influenced by the management of the leader and we will see that not only the company plays an important role as a factor to be taken into consideration, but also the family will have a fundamental role when it comes to the conflict itself. As a general point of view, being a dual leader, capable of focusing his management on two different governing bodies: the Family Council and the Management Council. This capacity is essential for the family business leader to be effective. At this point, two leader profiles appear, the CFO or CEmO at the head of the Family Council and the CEO at the head of the Management Council.

On the other hand, I have further explored the concept of mediation. To achieve this, I defined two models that are commonly applied in family businesses. Protocol, in which agreements are signed by all the members of the Council, appears at this moment as an instrument that avoids family business conflicts. In this way, each participant of the Council intervene by contributing their opinion so that it is less likely that problems will arise in the future. I have talked about a new type of mediation in case of conflict, this is informal mediation. We noted that it is convenient that in family businesses the conflict resolution processes are quick and that they do not become very formal processes. This is because apart from the business, the family can also resulted harmed.

**Keywords:** Leadership, family business, dual leader, mediation, familiar protocol, informal mediation.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal definir el concepto de liderazgo, su tipología y cómo influye en un proceso de mediación. En esta misma línea, definir qué es una empresa familiar y los conflictos más comunes que se suelen presentar en una organización de este tipo, para de esta manera indagar bibliográficamente en el término de mediación aplicándolo a los conflictos que se presentan en una empresa familiar. Para ello, en el estudio se pretende alcanzar los

conocimientos básicos sobre mediación, sus características, el Modelo Transformativo e Insight en la empresa familiar y el conflicto en la mediación. Asimismo, adentrarnos en el papel del mediador en un conflicto de una empresa familiar, el conflicto empresarial-familiar, así como las tareas básicas que debe implementar un mediador en un proceso de resolución de un conflicto. Esta revisión bibliográfica analiza el protocolo familiar como una herramienta de evitación de la mediación en los conflictos que pueden surgir en una empresa familiar. Finalmente, se concluye que este instrumento es el más indicado para ejecutar soluciones efectivas que contenten a todos los miembros participantes en un conflicto o disputa dentro de una organización familiar. Tanto es así que no solo se verán reducidas las afecciones emocionales entre los diferentes miembros sino que también los resultados económicos de la empresa serán mejores.

En cuanto al **interés social** de este trabajo, encuentro fundamental un estudio acerca de la importancia de un buen liderazgo en una empresa de cualquier tipo, pero más aun en una empresa familiar. Esto es así porque es frecuente pensar que si los miembros formantes de una empresa son familiares, la gestión va a ser más llevadera. Sin embargo, son infinitas las razones que pueden aparecer para contradecir esta creencia, ya que en este sentido hablamos de dos grandes campos: la familia y la empresa.

## I. EL LIDERAZGO

El liderazgo en el ámbito organizativo es el conjunto de capacidades que presenta un individuo o grupo de individuos, para **dirigir de manera efectiva** una organización. Dicha organización representa el fundamento de la puesta en marcha de una serie de acciones que suponen **esfuerzo, implicación y dedicación**.

El liderazgo es la manera en la que se practica la influencia sobre otras personas destinadas a conseguir un objetivo. El líder es la persona que desempeña aquel papel. Por ello, un buen liderazgo dará lugar a unos buenos resultados, ya que como afirman Prieto, León y Palmar (2010): “se define el liderazgo como el proceso de lograr resultados valiosos” (p.94).

Como desarrollaré en mi trabajo, las organizaciones dirigidas por personas con altas capacidades de liderazgo son las que alcanzan los retos que se les presentan. Es por esto

por lo que la competitividad de la organización vendrá influida en gran parte por la **habilidad de sus líderes**.

Las condiciones del mercado actual, globalizado, competitivo y en permanente cambio, demandan organizaciones más flexibles, ágiles y livianas. Además, requiere un mayor grado de compromiso por parte del mayor número posible de personas que integran la empresa. Esto exige nuevas acciones por parte de los directivos y dar a los trabajadores la posibilidad de desarrollar al máximo su potencial. Para ello, el líder debería poder identificar los obstáculos que lo impiden y poder solucionarlos. En un aspecto más amplio, ser capaz de generar confianza, sentido de responsabilidad y compromiso. La disposición a la innovación y a la creatividad también son aspectos esenciales.

Como he mencionado, el correcto desempeño del líder en una organización requiere **mayores niveles de compromiso** de sus integrantes. En el ámbito profesional, los éxitos generan sentimientos de orgullo. Estos sentimientos impulsan el aumento de niveles de compromiso y un sentido de responsabilidad común en la organización. Dichos efectos positivos tienen lugar en parte gracias al ejercicio conjunto de varios estilos de liderazgo.

#### 1.1. Estilo de liderazgo en la empresa familiar

No hay capacidades ni aspectos individuales concretos que aseguren que la persona que los posea va a ser un líder óptimo. Sin embargo, el liderazgo influye en básicamente todos los aspectos de la empresa familiar y en su día a día (Tàpies, 2012). No obstante, si que me gustaría destacar una serie de factores que conjuntamente, según Tàpies (2012), contribuyen a que la persona sea un buen líder para su negocio:

- a) Estilo coercitivo: se fundamenta en que la persona tiene que hacer lo que el líder diga. Es bastante efectivo en situaciones de cambio, aunque poco aconsejable en los demás aspectos, ya que limita la flexibilidad de la organización y no contribuye a la motivación de los miembros del equipo.
- b) Estilo autoritario: el líder enumera los objetivos que se pretenden conseguir pero sí que da libertad a sus compañeros para que los consigan de la manera que ellos consideren más oportuna. Muy recomendable cuando el líder actúa conjuntamente con un grupo de expertos.

- c) El líder orientado hacia las personas: el cual fundamenta su trabajo fijándose en que las personas son lo primero. Este líder es muy efectivo a la hora de tener que formar equipos de trabajo armoniosos y productivos.
- d) Líder democrático: el líder que otorga la libertad a los trabajadores de tomar las decisiones. Este líder crea organizaciones flexibles pero a la vez puede estar cometiendo un error: dar demasiada libertad a sus trabajadores lo que puede derivar en cierta falta de dirección y confusión por parte de los miembros en cuanto al trabajo que hay que realizar.
- e) El líder que da ejemplo: es la persona que lidera tratando de dar ejemplo a sus colaboradores. Estos líderes generan en los trabajadores un nivel de exigencia que algunas veces no es bueno para la empresa, porque no siempre se alcanzan dichas expectativas de competencia.
- f) El líder que acompaña: en lugar de priorizar las tareas que tienen que cumplir, este líder pone en primer lugar a los empleados. También puede acompañar al trabajador, o puede generar resistencia.

Dicho esto, los líderes óptimos son aquellos que son flexibles y capaces de liderar sus equipos adaptándose a la situación y que tienen capacidad de ir variando entre los diferentes estilos que acabo de mencionar.

Por otro lado, el líder debería tener en cuenta que la familia va creciendo y con ella, la organización. Es importante que el desempeño del líder refleje cuáles son los valores de su familia y cuál es la estrategia que quiere seguir. Esto significa que el estilo de liderazgo debería ir creciendo a la vez que crece la familia y evolucionando según vayan evolucionando sus valores. Por tanto, debería ir así detectando posibles fallos, centrándose también en los objetivos conseguidos y aquellos que ayudan a los trabajadores a identificar sus logros (Tàpies, 2012). Esto aumentará la motivación de los empleados. Como podemos comprobar, el estilo de liderazgo influye en el día a día de la familia y de la organización, tal y como he mencionado al principio de esta sección.

En relación con este desarrollo de la empresa familiar, la función que tiene el gobierno en la organización “ha de definirse más por el desarrollo de la empresa y del negocio que por el control de la organización” (Arbesú, 2019, p.26).

En esta misma línea, el **sistema de gobierno** que lidera la empresa familiar debe proporcionar el correcto funcionamiento de la organización y debe, a su vez, mantener la armonía familiar. Es por esto por lo que hablaré a continuación del gobierno de la empresa y por otro lado, del gobierno de la familia (Vilanova, 2018).

Es importante resaltar que “los negocios familiares se enfrentan a varios retos específicos que los diferencian del resto” (Vilanova, 2018, p.202). El mayor reto es saber separar los asuntos de la empresa de los temas familiares (Vilanova, 2018). Es por esto por lo que el líder de una empresa familiar debe ser un **líder dual**, capaz de dejar de lado sus propios intereses y enfocarse más en mantener los de todos los miembros de la familia. De esta manera será un líder efectivo (Tàpies, 2012).

Dentro del sistema de gobierno, nos encontramos con **2 órganos diferentes**:

- Por un lado, el **Consejo de Administración**, que se encargará de las decisiones administrativas. Las personas que lo componen suelen ser miembros de la familia, consejeros externos o accionistas. Estas personas logran aportar a la dirección de la empresa una visión crítica (Vilanova, 2018). En definitiva, toman las decisiones relacionadas con la empresa dotando “de mayor imparcialidad y objetividad” (Arbesú, 2019, p.33) a las mismas. Estos Consejos se suelen implantar durante la elaboración del protocolo familiar (del que hablaré más adelante), ya que estableciéndolo en este momento permitirá que todos los miembros de la familia tomen la decisión en conjunto (Arbesú, 2019). Su principal función es desarrollar de manera positiva tanto a los directivos que no forman parte de la familia como a los directivos familiares. Es decir, a toda la organización. Además, tal y como afirma Arbesú (2019), el líder debería:

Aportar dirección de largo plazo a la compañía, enfocar sus energías y recursos a alcanzar una posición competitiva futura. Esa posición competitiva futura ha de suponer un fortalecimiento de la empresa en el mercado y por lo tanto una mayor garantía de viabilidad o continuidad. Trabajar a largo plazo es estar siempre construyendo el futuro de la empresa. (p.36)

Asimismo, otras funciones del Consejo de Administración son desarrollar la organización y rendir cuentas (Arbesú, 2019). Entre los consejeros familiares nos encontramos con miembros de la familia directivos, familiares accionistas, familiares no accionistas o

cónyuges de algún familiar. Estos suelen ser seleccionados por la junta general de accionistas (Arbesú, 2019). A modo de síntesis, es el órgano que representa la propiedad.

- Por otro lado, el **Consejo de Familia**, cuya función reside más en prevenir los posibles conflictos o en tratar de solucionarlos. Toman las decisiones que tienen que ver con la familia y son libres de expresar su opinión en cuanto a los temas por los que se ven más afectados (Arbesú, 2019). Gallo (2008) define el Consejo de familia como:

Un órgano con dos funciones de gran importancia: implantar el acuerdo de la familia, e identificar lo más pronto posible los problemas que se puedan dar en las relaciones de los miembros de la familia entre sí y con su empresa, y de ayudar a resolverlos. (p.210)

En resumen, es el órgano que representa a la familia.

Una vez descritos ambos sistemas, es importante explicar que los **estilos de liderazgo** de ambas estructuras **son perfiles distintos**. En la cabeza del Consejo de Administración encontramos al **Chief Executive Officer** (CEO) y en la del Consejo de Familia está el **Chief Family Officer** (CFO) o **Chief Emotional Officer** (CEmO). El CFO debe ser una persona flexible, paciente, constante, asertiva, honesta, transparente, con sentido común y con valores morales y ética, además de ser una persona con iniciativa (Arbesú, 2019). Por otro lado, el CEmO “tiene un profundo componente emocional o afectivo” (Arbesú, 2017, p.162). Por tanto, tal y como describe Gallo (2008), el líder de la familia es:

(...)la figura del jefe emocional de la familia, persona que es el centro del afecto y respeto de la familia, persona que despierta la confianza y que con su prudencia enmarca las situaciones críticas en las relaciones de la familia. Es responsabilidad del jefe emocional de la familia presidir y dinamizar la asamblea de Familia y el Consejo de Familia. (p.211)

Tanto es así que el **CEmO**, según Gallo (como se citó en Arbesú, 2017), es una persona capaz de conocer los problemas e intereses de los miembros de la familia. Conoce sus actitudes y cualidades, las relaciones existentes entre ellos, es capaz de escucharles y juzgar con prudencia y conoce en profundidad la situación de la empresa familiar.

Además, lidera el Consejo y se responsabiliza del proceso de elaboración del protocolo de familia. En este aspecto, conoce sobre todo la parte que afecta a la familia. Asimismo, transmite al Consejo de Administración los aspectos fundamentales para mantener y aumentar la unidad familiar y que a su vez, se incremente el compromiso de los miembros para con la empresa. También es una persona capaz de identificar las razones por las que la confianza falla en ciertas situaciones, así como de proporcionar aquellas actitudes necesarias para que la confianza aumente. En resumen, es una figura importante para el mantenimiento de los valores familiares así como los de la empresa, y del sostenimiento de las tradiciones familiares. Por último, da a conocer la historia familiar.

La persona que lidera el Consejo de Familia es el **presidente o Chair**. Este debe ser un líder con capacidad de proporcionar apoyo y generar compromiso entre los miembros de la familia hacia las nuevas ideas que desarrolla el Consejo. Además, su función es la de motivar a los demás formantes del Consejo para que así aporten una participación activa en el gobierno de la familia (Arbesú, 2017).

Para **diferenciar los estilos de liderazgo que presentan el CEO y el CEmO**, el primero “es de jerarquía y poder (sistema de empresa), y en otro caso la relación es de autoridad y servicio (sistema familia)” (Arbesú, 2017, p.163).

En la línea de lo que comentaba al principio de esta sección (los factores que ayudan a una persona a ser un buen líder), y con la finalidad de dar nombre al líder de una empresa familiar, podemos observar que el líder del Consejo de Familia es:

- a) **Un líder autoritario:** ya que fija objetivos pero a la vez tiene en cuenta la opinión de los demás miembros para elegir lo que más beneficiará a la empresa, ya que como he mencionado, es capaz de escuchar y juzgar con prudencia.
- b) En segundo lugar, podríamos decir que también es un **líder orientado hacia las personas** ya que vela por los intereses de todos los miembros de la familia (Arbesú, 2017).

En síntesis y en la línea de todo lo mencionado previamente, los líderes de la organización familiar deben ser **líderes duales** porque:

- Deben ser capaces de **desarrollarse y evolucionar a la vez que crece la familia** y por tanto la empresa.
- Tienen que ser capaces de llevar un **liderazgo sistémico**, lo que explica la presencia de un perfil CEO y otro CFO o CEmO.

### 1.2. La influencia del líder en la resolución de conflictos

El líder de la empresa familiar, asistido por un mediador, puede realizar un profundo estudio, tanto de la familia como de sus relaciones y conflictos, a fin de prevenir y aplacar conflictos existentes, teniendo siempre como objetivo principal la consolidación organizacional y familiar. (Vanoni y Pérez, 2015, p.82)

El **rol del líder** dentro de la organización es fundamental y determinante. Cualquier conflicto o transformación existente en una organización requiere una toma de decisión que vendrá influida por la gestión del líder. De esta manera, el liderazgo funciona como una herramienta influyente en la solución de conflictos, incidiendo así en la eficiencia y eficacia del proceso de resolución. En definitiva, la correcta gestión del liderazgo de la organización asegura la supervivencia de la misma (Riquelme, Pedraja y Vega, 2000).

El momento en el que aparecen **conflictos perversos** en las empresas, surge una demanda de adaptación o de transformación para conseguir una situación en la que todos puedan sobrevivir dentro de la empresa. El buen liderazgo genera que, ante las situaciones difíciles o desconocidas, la tolerancia a la frustración y la aceptación de la incertidumbre de los miembros dirigidos por este líder, sea mayor. La transformación de la compañía o su mantenimiento dependerán de en qué grado sus formantes acepten la incertidumbre de estas situaciones. En este momento hay que tomar una decisión: ¿Qué es mejor para todos, seguir como hasta ahora, o por el contrario, comenzar una nueva práctica de gestión y liderazgo en nuestra empresa? La toma de esta decisión puede suponer un conflicto interno debido a la necesidad de elegir entre las distintas alternativas (Riquelme et al., 2000).

### 1.3. La toma de decisiones

La manera en la que se toman decisiones en las organizaciones está muy ligado a la manera en la que funcionan dichas instituciones. Las decisiones estratégicas generan ventajas organizacionales. Además, el proceso de toma de decisiones

profundiza en los miembros implicados, en el problema, en los datos que se tienen sobre la situación y en los aspectos contextuales que rodean dicha situación. Por tanto, tiene en cuenta todos los elementos que juegan un papel importante (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

El proceso de toma de decisiones organizacionales es un tema muy estudiado en los últimos 20 años. La importancia de dichos estudios se debe a la preocupación de las organizaciones modernas por tomar decisiones cada vez más estratégicas. Además, dicho proceso es considerado una actividad fundamental en las mismas (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

Encuentro un elemento particular que verdaderamente influye en el proceso de toma de decisiones. Y este es el **empleo estratégico** que se hace **de la información**, lo que determina que se alcancen decisiones útiles y efectivas. La toma de decisiones estratégicas es una labor sustancial para la alta dirección. Esto se debe a que posibilita a las empresas alinear sus recursos y habilidades con las aparentes amenazas internas (o externas) y las oportunidades que se pueden encontrar en el medio organizacional para solucionar situaciones conflictivas (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

Tomar decisiones valiosas tiene un impacto de gran significación. Estas elecciones posibilitan la articulación coherente de los recursos y habilidades de la organización. Además, aseguran que se cumplan las metas, fines y tácticas institucionales, lo que da pie también al desarrollo de adaptaciones satisfactorias en la ideación estratégica de la compañía (Rodríguez-Cruz y Pinto, 2018).

Hay una serie de rasgos que caracterizan a la toma de decisiones estratégicas y que están vinculadas al uso efectivo de la información. Según Rodríguez-Cruz y Pinto (2018), estas son las siguientes:

- El proceso suele tener lugar en contextos de incertidumbre o peligro, lo cual se relaciona con la calidad del mismo.
- La toma de decisiones depende de en qué medida se implique en el proceso la empresa y del ambiente organizacional.
- Se considera una capacidad dinámica organizacional que tiene recursos diferenciadores y prospera en contextos de cambio.

- El proceso de elección depende también del nivel de participación de los miembros del equipo, ya que requiere trabajo grupal.
- Las personas que deciden, recogen la mayor parte de la información mediante los vínculos que establecen con el ambiente, lo cual constituye su patrimonio social.
- La información estratégica que se emplee para tomar decisiones permite un control constante del ambiente organizacional y un manejo del ambiente externo a la misma.
- Ya que la información puede ser interpretada de diversas maneras, la toma de decisiones se realiza bajo un exceso de información.

Por todo esto, “una correcta toma de decisiones requiere de información simple, oportuna, confiable, íntegra, completa, veraz, auténtica, verificable y accesible” (Rodríguez-Cruz; Pinto, 2018, p. 54).

En el caso de la empresa familiar, la toma de decisiones juega un papel trascendental. En este momento, surge una cuestión de alta relevancia conceptual. Y es que, ¿qué tiene mayor relevancia, la familia o la empresa? ¿Deben trabajar conjuntamente en algún sentido? (Arbesú, 2017). Para contestar a esta pregunta, voy a hablar sobre dos modelos conceptuales. Por un lado, estaría el **family first**, que como su propio nombre indica, pone en primer lugar los intereses de la familia antes que los de la empresa, a pesar de que sus decisiones puedan resultar negativas para el futuro de la empresa. Y por otro lado, está el **business first**, que en contraposición al anterior modelo, orienta su prioridad al bien empresarial y del negocio de la familia, aunque ello conlleve que los miembros propietarios de la empresa se vean perjudicados (Arbesú, 2017).

Como respuesta a la pregunta que planteaba previamente, aparece un tercer modelo llamado **family business first**, que pretende una unidad entre ambas partes. Estas familias “trabajan por adoptar decisiones que simultáneamente satisfagan a la empresa y beneficien a la familia” (Arbesú, 2017, p.452). Esto es así porque, tal y como afirma Arbesú (2017):

Pensar que la familia es más importante que la empresa vendría a quebrar las reglas de la organización empresarial y, por el contrario, pensar que la empresa

es más importante que la familia vendría a quebrar las reglas de ordenación de la familia. (p.452)

Por tanto, convendría que las empresas familiares conjugaran su actividad armónicamente, evitando así el desequilibrio conceptual que existe entre familia y empresa.

## II. LA EMPRESA FAMILIAR

“La familia es un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje” (Real Academia Española, s.f., definición 3).

Resulta complicado dar una definición exacta de empresa familiar. Me decantaré por definir este concepto con base en una serie de aspectos que desarrolla Lasheras (2014):

- La familia que constituye la organización comparte el control de la misma, la cual forma parte de su identidad como individuos.
- La familia comparte el deseo de mantener la empresa que se traduce en la transmisión de la misma a través de las generaciones.
- Es un sistema en el que se existen tres complejos: la familia, la empresa y la propiedad.

Por tanto, una empresa familiar “es un **sistema social complejo** en el que se interrelacionan tres subsistemas: familia, empresa y propiedad” (Lasheras, 2014, p.61).

Como la familia es la que ostenta los mandos directivos de la empresa, ésta última se ve caracterizada por los aspectos intrafamiliares. La forma en la que actúan los socios que a la vez, forman parte de una misma familia, se ve influida por la rivalidad que puede aparecer por el deseo de poder.

Es importante destacar que los **roles familiares** coexistentes entre los miembros constituyen una de las principales **fuentes de estrés** de la organización.

### 2.1. El conflicto empresarial familiar: problemas que se presentan en las empresas familiares

Para saber cómo resolver los conflictos que puedan surgir en la empresa familiar, debemos antes hablar de cuáles son los que aparecen con mayor frecuencia.

La empresa familiar se construye a través de una idea de la que surge un negocio. Como este negocio está regentado por la familia, se convierte en el medio que les da el sustento económico. Es decir, el patrimonio empresarial pasa a ser también el patrimonio familiar. Por tanto, es fundamental salvaguardar la relación familiar para así mantener los intereses económicos (Lauro, 2018).

Los tres subsistemas que he comentado anteriormente, que son los que constituyen la empresa familiar, corren peligro cuando hay diversidad de opiniones dentro del mando directivo. Por tanto, es importante tratar de disminuir los riesgos que corre la compañía por el bien común del patrimonio. Asimismo es importante que se tengan en cuenta las ganancias que se pueden obtener mediante la toma de decisiones importantes.

Como es la familia la que forma la empresa, los problemas personales entre sus miembros suelen influir también en la manera de organizar y dirigir la compañía. Por ello, aparecen una serie de problemas que hay que solucionar. Destacamos las siguientes **áreas de conflicto** expuestas por Lasheras (2014):

- a) Solidaridad en la familia: es un problema muy común en las empresas familiares. Se refiere a que a menudo, se toman decisiones en las empresas que son beneficiosas para la familia, más que para la empresa en sí. Como por ejemplo, contratar a un familiar que posiblemente no sea adecuado para el puesto para el que es destinado.
- b) Falta de talento para un puesto específico: la selección de un miembro de la familia para un puesto en la empresa puede suponer un problema en el caso de que la persona no tenga las habilidades necesarias para desempeñar dicho puesto.
- c) Discrepancia entre generaciones: la diferencia de opiniones existente entre la generación que fundó la empresa y las generaciones venideras, influye en la organización y las ganancias de la empresa a largo plazo. Este aspecto está relacionado con el traspaso de poder y con la estrategia de negocio que los nuevos mandos directivos decidan desarrollar.
- d) Falta de comunicación: los defectos de comunicación intrafamiliar pueden influir en la manera en la que se toman decisiones y se organiza la compañía. La situación personal familiar sin duda afecta a la manera en la que se trabaja.

- e) Secretos existentes en la familia: pocas veces los temas familiares son exteriorizados en el trabajo. En estos casos, como la familia es parte de la empresa, los asuntos empresariales no se discuten porque se consideran temas más personales.
- f) Definición de roles: cuando las funciones que tiene que desarrollar cada persona no están bien definidas, existe ausencia de organización interna.
- g) Falta de educación empresarial: la falta de responsabilidad, emprendimiento, conocimientos y actitudes necesarias en una persona, influye en su desempeño profesional.

Los conflictos existentes harán que las interacciones entre los trabajadores sean poco productivas. Folger (2008) afirma que: “los desafíos personales, emocionales y sustantivos que el conflicto suscita para las personas tienden a llevarlas a estados de debilidad y ensimismamiento” (p.9).

## 2.1. Un primer paso hacia la mediación

Una vez que conocemos los posibles conflictos en el ámbito de la empresa familiar, podemos hablar de mediación. Conocer lo que sucede en la empresa es esencial para poder enfrentar los problemas y saber cómo intervenir y encaminar la compañía hacia algo mejor. La mediación evitará los costes que conlleva un juicio y atenderá los problemas que tanto influyen en el seno familiar y en el negocio.

La **mediación empresarial** es una opción viable para salvaguardar los intereses de la empresa y de los integrantes de la familia ante un conflicto. El mediador brinda una prestación de servicios integral bajo una visión dual. Es decir, con un enfoque en la solución de conflictos tanto en la empresa, como en la familia. (Lauro, 2018, p.4)

La mediación permite encontrar un **espacio donde compartir las ideas** para llegar a un **acuerdo**. Esto permite que las relaciones personales y profesionales de ambas partes mejoren. Los problemas que se presentan en una situación laboral en el caso de una empresa familiar integran a los familiares que la constituyen. Por esto mismo, están relacionados con una historia familiar previa. Estas situaciones problemáticas pueden aparecer en el núcleo familiar, pero también en el entorno empresarial, que es el que

nos interesa en este caso. La mediación es un mecanismo alternativo para solucionar conflictos, accesible, económico, y que además ahorra tiempo (Lauro, 2018).

La mediación trae consigo **el refuerzo de la familia y el fortalecimiento del negocio**. Mantener la integridad del negocio tras el proceso de resolución del conflicto será un aspecto que tanto para la familia como para la empresa será muy beneficioso. Los modelos de mediación pretenden involucrar a los dos grupos: la familia y la empresa (Lasheras, 2014).

### III. LA MEDIACIÓN

Mi intención es dar a conocer los beneficios que trae consigo la mediación, ya que la mayoría de las veces las personas se niegan a utilizarla en el ámbito empresarial.

La mediación, tal y como define Lauro (2018): “es un mecanismo alternativo de solución de conflictos accesible, económico y funcional a diferencia de los procesos judiciales...” (p.4). Es una herramienta de trabajo que ofrece muy buenos resultados a la hora de resolver un conflicto. Aparece en aquellos casos en los que la negociación no se ha logrado por diferentes factores. La intervención de un mediador es muy recomendable para resolver conflictos interdepartamentales, y actúa cuando las personas que forman parte del conflicto, por sus características individuales, no pueden resolverlo de una forma rápida y efectiva.

Además de definir qué es la mediación, en mi trabajo profundizaré en los **aspectos que caracterizan un proceso de mediación**, que, en carácter general, debe regirse, según Lasheras (2014) por su imparcialidad, confidencialidad, voluntariedad, transparencia y búsqueda de participación.

La mediación es, entre otras cosas, una manera de aportar un sentido comunitario que otras muchas formas de resolución de conflictos no hacen. Esto además ofrece un sentido ético al proceso de resolución del conflicto, dado que debe tener como objetivo reparar y reconciliar. De esta manera pretende conseguir un sentido igualitario y una comunicación horizontal. Lo que consigue la mediación es una estabilidad entre las partes en un conflicto abandonando todo tipo de aspectos negativos que puedan estar afectando a su relación. Lo que pretende es que los sujetos

abandonen el pasado y con él cualquier resquicio de conflicto que pueda existir, haciendo énfasis en el futuro.

### 3.2.El papel del mediador en un conflicto en una empresa familiar

El papel del mediador en un conflicto empresarial familiar es determinante para conseguir un final que agrade a ambas partes y que además sea beneficioso para que la empresa siga avanzando. Los conflictos en la empresa familiar presentan habitualmente una implicación emocional mayor que la que aparece en cualquier otro tipo de empresa. Es por esto por lo que es de gran utilidad la actuación de un mediador en este contexto. El principal objetivo del mediador en estos casos es alcanzar una decisión unánime entre los protagonistas del conflicto mucho más rápida, satisfactoria y sin “dañar irreversiblemente la relación familiar” (Lasheras, 2014, p. 65).

Los problemas más frecuentes por los que es necesaria la presencia de un mediador en las empresas familiares, además de los que he recogido en anteriores apartados, suelen ser: por sucesión, dirección, decisiones de salarios o del plan estratégico, luchas por el poder y posibles divorcios entre matrimonios de la empresa, entre otros. Por tanto, la persona que actúe como mediador debe ser externo a la familia y a la compañía para conseguir la neutralidad en la solución del conflicto.

La **participación complementaria entre mediador y asesores** de la empresa es esencial. Lasheras (2014) afirma que: “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” (p.65).

Entre las **funciones del mediador**, destacan:

- Reducir el coste emocional y económico y ahorrar tiempo.
- Intervenir en el problema lo antes posible para reducir estos costes.
- Trabajar muy de cerca con los protagonistas del conflicto para lograr una opción que satisfaga a ambas partes.
- Tratar que la familia nunca llegue a los tribunales para evitar daños irreversibles en la familia.
- Facilitar a los integrantes del problema una perspectiva diferente para lograr así una alternativa beneficiosa para todos.

La participación del mediador en un conflicto en una empresa familiar tiene numerosas ventajas. Contar con métodos de mediación ayuda a gestionar mejor las relaciones entre socios y familiares.

En primer lugar, su actuación evitará conflictos de intereses ya que es una persona que no tiene relaciones de confianza con los empresarios, es externa a la familia y a la organización. Por tanto, no se verán involucrados personalmente en el conflicto, como sí se pueden ver otras figuras que formen parte de la empresa. En segundo lugar, la participación de un mediador conseguirá que el proyecto empresarial que quiere llevar a cabo la familia, continúe.

Tal y como afirma Russ Alan Price (como se citó en Lasheras, 2014): “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”.

La mediación en una empresa es una opción acertada para mantener el beneficio de los que de ella forman parte, y también para mantener el interés de sus trabajadores. Más aun en una empresa familiar, esto es, el resultado de la mediación también influirá en el seno familiar en un aspecto más personal (Lauro, 2018).

### 3.2. Modelos de mediación en la empresa familiar

Hay **diferentes enfoques o modelos de mediación**: Modelo tradicional-lineal de Harvard, Modelo transformativo, Modelo circular narrativo de Sara Cobb y por último, Modelo Insight, entre otros. Voy a hablar a continuación sobre dos de ellos, aplicados a la empresa familiar. Para ello es importante que previamente mencione que la mediación empresarial en la empresa familiar no debe quedarse solo en un aspecto económico, sino que debe centrarse también en los sentimientos que genera el conflicto en las personas que se encuentran implicadas en el mismo. Minimizar sus defectos, reconocer la culpa...son factores muy importantes a la hora de establecer el modelo de resolución de conflicto más conveniente en cada caso. Lo que se busca es la armonía en la relación existente entre las diferentes generaciones de la empresa (Lauro, 2018). Dicho esto, explicaré el Modelo transformativo y el Modelo Insight en la empresa familiar.

### 3.2.1. El Modelo transformativo en la empresa familiar

Este modelo da especial importancia a la transformación que requiere el conflicto que está teniendo lugar. Por tanto, busca un cambio positivo en la interacción entre las partes que están implicadas en el conflicto. Su objetivo es que con dicha transformación se adopten conductas aceptables entre ambas partes (Lauro, 2018).

El papel del mediador en este modelo es de especial relevancia en la medida en que la persona consiga que los **aspectos negativos se conviertan en positivos**. Esto no solo se puede llegar a conseguir en el aspecto laboral, sino también en el personal. Es por esto mismo por lo que la aplicación de este modelo es beneficioso en las empresas familiares, ya que como he dicho anteriormente en ciertas ocasiones, en este tipo de empresas no solo se debe velar por el bienestar del negocio sino también por el de los miembros formantes de la empresa (Lauro, 2018). Además, este modelo es beneficioso en la empresa familiar ya que, tal y como afirma Lauro (2018) cuenta: “con un método para comunicarse de manera pacífica, y con base en esa comunicación dirigida, tener una mejor relación en la empresa y en la familia. La mediación evita juicios, así como desgaste de tiempo y dinero” (p.15).

### 3.2.2. El Modelo Insight en la empresa familiar

Este modelo se centra, tal y como indica su nombre, en **provocar insights en el pensamiento** de las personas que forman parte del conflicto. El papel del mediador en este caso es ayudar a que la persona consiga realizar esta tarea de introspección, lo que derivaría a su vez en una práctica de reflexión. Además, el mediador tiene una alta influencia sobre las partes. Actúa de manera que pueda facilitar este proceso, pero no lo hace de un modo directivo (Lauro, 2018). Su rol por tanto es el de animar a ambas partes del conflicto a que reflexionen sobre lo que está afectando al problema, así como “sobre sus propios sentimientos, preocupaciones y valores para que se revele el verdadero motivo por el que se produce el conflicto” (Lauro, 2018, p.17).

Tanto es así que este modelo es efectivo en la empresa familiar ya que:

Para llegar a la solución del conflicto no es necesario seguir una forma diseñada, ya que las personas involucradas pueden elegir las técnicas que quieran ser usadas para así poder resolver sus conflictos, y cuando se trata de familiares es

fácil ya que la confianza está presente y puede ser aún más práctico llegar a un fin. (Lauro, 2018, p.17)

Por último, lo que pretende este modelo es lograr que los familiares realicen una **tarea introspectiva** acerca de en qué modo están participando en la situación conflictiva. Facilita además que la persona entienda qué soluciones existen para la situación en la que se encuentra y le ayuda a entender qué posibilidades de solución existían antes del conflicto, durante y después del mismo. Con esto se conseguirá que situaciones similares no vuelvan a ocurrir en el futuro en la empresa (Lauro, 2018).

A modo de resumen, la implementación de este modelo es una opción viable para la empresa familiar ya que aporta una **participación integral del mediador**, y se tiene mucho en cuenta “los intereses y necesidades de las partes, así como la transformación de las relaciones interpersonales basadas en una **solución reflexiva**” (Lauro, 2018, p.19).

### 3.3.La mediación en las empresas familiares y su relación con el protocolo familiar

Una de mis propuestas es estudiar la aplicación de la mediación en conflictos existentes en empresas familiares. En el caso de estas empresas, la mediación tiene especial trascendencia y particularidad en casos de sucesiones entre generaciones.

Como es sabido por todos, es preferible evitar el surgimiento de un problema que llegar hasta el punto de tener que resolverlo, y más si los implicados no son solamente miembros de una misma empresa, sino que además constituyen una familia. Por ello, voy a hablar sobre el protocolo familiar.

El **protocolo familiar**, tal y como afirman Vanoni y Pérez (2015):

Responde a la fuerte necesidad que tienen las empresas familiares de neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole. En este sentido, es evidente que se debe disponer de normas y criterios consensuados dentro de la organización, que una vez impulsados, definidos y aceptados, funcionen como verdaderos estatutos y códigos internos.

**El protocolo familiar se trata** del conjunto de reglas que se deben seguir en la empresa familiar. Es un acuerdo firmado por unos familiares que a la vez son socios de una misma empresa cuyo objetivo reside en organizar y gestionar la misma (Vanoni y Pérez, 2015).

Por tanto, el protocolo familiar actuaría como una medida para **evitar o minimizar los posibles conflictos internos** antes de su aparición. En este protocolo “se trata de lograr un acuerdo para conducir las actuaciones familiares en la empresa, que contribuye a la gestión de eventuales incidencias que se pueden producir en el ámbito de la familia y que están relacionadas con la empresa familiar” (Dal Monte y Naranjo, 2012, p.39). El protocolo familiar surge como solución frente a los problemas que presentan las empresas familiares en términos de sucesión. Por tanto, sirven, de algún modo como un instrumento para impulsar la perdurabilidad de dichas empresas (Vanoni y Pérez, 2015). Asimismo, Vanoni y Pérez (2015) afirman que los protocolos:

Tienen la finalidad de dar un orden de acción y de facilitar la toma de decisiones, que en organizaciones donde se involucran la propiedad, la familia y la empresa, se vuelven mucho más complejas. Por ello, su objetivo básico es guiar a los líderes organizacionales en un proceso mesurado, equilibrado y justo pero apegado a la norma establecida. (p.94)

Además, Vanoni y Peréz (2015) también afirman que:

Las empresas familiares triunfan por su marcado sentido diferenciador en hacer negocios, lo cual hace que cada método de aplicación para la resolución de conflictos sea único e imposible de implementar en alguna otra organización, es por esto que un mediador debe realizar una investigación exhaustiva de la familia, la empresa, actividad económica, conflictos y emociones, de tal manera que haga un guante a la medida de los problemas. (p.96)

Es por esto por lo que la manera de abordar el problema y de resolverlo depende de cada persona. En el caso de las empresas familiares, es el protocolo el que tiene un rol importante en la prevención de conflictos en la organización. La **redacción del protocolo familiar** se realiza de la mano de personas expertas, como pueden ser “equipos interdisciplinarios integrados por especialistas en áreas del derecho, psicología y

sociología principalmente” (Vanoni y Pérez, 2015, p.96). Entre estos profesionales podemos encontrar abogados, consejeros de familia, headhunters, personas con prestigio...en resumen, los diferentes órganos de gobierno que constituyen la empresa familiar. Trabajar de la mano de estos expertos ayudará a la familia empresaria a llegar a acuerdos beneficiosos para todos, así como ayudarles a compartir todas sus discrepancias acerca de cómo funciona la organización familiar (Vanoni y Pérez, 2015).

El **contenido de cada protocolo** depende de qué circunstancias son las que requiere cada familia y cada empresa en particular. En línea general, suele contener los acuerdos sobre la propiedad, la manera en que se rige la estructura y el funcionamiento de la empresa, los valores éticos de la misma, el régimen de sucesión, los requisitos necesarios para acceder a puestos de gestión y pactos relacionados con la resolución de conflictos dentro de la familia, entre otros muchos (Vanoni y Pérez, 2015).

Este documento es el acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservarlos en el tiempo, regulando la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa. (Vanoni y Pérez, 2015, p.84)

**La relación que existe entre ambos aspectos** es, según Dal Monte y Naranjo (2012), que la mediación es muy beneficiosa a la hora de escribir un protocolo familiar ya que ayudará a la prevención de posibles conflictos. “El protocolo y la mediación ayudan a mejorar el trato de la complejidad de la EF” (Vanoni y Pérez, 2015, p.93), refiriéndose “EF” a “empresa familiar”. Además, cabe destacar que el protocolo sirve como herramienta de prevención de la mediación ya que evalúa y anticipa los aspectos que van a consolidar a la estructura familiar así como a la empresarial.

Por último, es claro que la mediación realiza un **gran aporte en la elaboración y posterior cumplimiento del protocolo**, ya que motiva la participación de todos los miembros de la familia. A través de ella se pueden lograr consensos que permitan cumplir el objetivo de ganar-ganar y evitar que las partes se vean como adversarios o bajo la figura de superioridad, sobre todo en las relaciones padre-hijo. (Vanoni y Pérez, 2015, p.96). Por tanto:

Es necesaria la difusión de los beneficios de la mediación e implementarla en la solución de conflictos empresariales-familiares, para efectos de prevenirlos y atenderlos de forma profesional, considerando los dos grupos a los que pertenecen los involucrados: Familia y empresa. (Lauro, 2018, p.4).

### 3.4. Una mediación informal

Tras hablar sobre la relación entre ambos conceptos, me gustaría destacar que a pesar de la existencia de modelos de mediación concretos y gracias a la información que he recogido, he observado que la mediación que se suele dar en la empresa familiar es, en mayor medida, de **carácter informal**. Esto es así porque se empleará la mediación como un método completamente diferente al de cualquier otro tipo de empresa, además de ser un método cotidiano para el afrontamiento de los problemas de la gente. A modo de resumen, habrá que tener en cuenta que en la empresa familiar los conflictos vendrán cargados de un factor importante, las emociones. La figura del mediador en estos casos tratará de promover un sentido más dirigido a la persona. Este mediador ofrecerá por tanto una asistencia informal y confidencial a los trabajadores con problemas que puedan estar interfiriendo en su día a día.

Entre las **ventajas** de la mediación informal encontramos que estos procesos son más globales y que se enfrentan al problema de manera más positiva. Además, es una “forma que cada persona puede poner en práctica en su día a día, de forma espontánea e intuitiva y ante cualquier situación conflictiva” (Gómez, 2013, p.34)

Las **principales diferencias** que encontramos entre un proceso de mediación formal y uno informal, es que el primero es un proceso más estructurado, además de requerir de una serie de fases y condiciones concretas para su realización. Por último, una distinción que hay que destacar es que el mediador necesita estar capacitado de una serie de herramientas singulares y de unas técnicas definidas. Por tanto es un proceso más lento que el informal (Gómez, 2013).

### 3.5. Las habilidades básicas del mediador

Aunque en el caso de un conflicto en una empresa familiar, la persona que medie entre ambas partes enfrentadas lo hará de manera informal, es importante mencionar una serie de habilidades básicas que tendrá que aplicar a la hora de asistir a las partes del conflicto para alcanzar una mediación eficaz.

En primer lugar, hablamos de **habilidades personales**, entre las que destacamos las habilidades sociales, el poder, la autoridad, la capacidad de trabajo, la experiencia en casos previos, la objetividad a la hora de trabajar, el sentido del humor, y lo más importante, el dominio de la comunicación tanto verbal como no verbal (Guillén y León, 2004).

Y en segundo lugar, destacamos las **habilidades intelectuales**, entre las que encontramos la inteligencia, el conocimiento del mediador sobre el tema que está causando el problema y que por consiguiente se va a tratar y la capacidad de aportar nuevas propuestas e ideas de resolución (Guillén y León, 2004).

Desde un punto de vista más general, el perfil de mediador, según Guillén y León (2004) es alguien que engloba **dos exigencias**:

- Tiene la capacidad de integrar los intereses y las voluntades de las partes en conflicto: para ello, necesita comunicarse de manera eficaz y debe saber cómo analizar las situaciones que le planteen por muy complicadas que puedan resultar, a pesar de que la información que posea para ello sea insuficiente. Además, debería ser capaz de no dejarse llevar por estereotipos ni prejuicios. Aprender todas las opiniones sobre el tema por muy diversas que sean. Tolerar la incertidumbre y la imprecisión de la situación y confiar en el triunfo de su trabajo.
- Y tiene conocimientos técnicos para resolver la situación que le plantean.

En definitiva y teniendo en cuenta todo lo que he hablado de mediación: el mediador tendrá que ser capaz de asesorar a las partes para solucionar sus conflictos, proporcionando un **acuerdo negociado con la mayor prontitud posible** para así evitar pérdidas económicas y conseguir la paz entre todos lo antes posible. Asimismo, clarificará los problemas dirigiendo la discusión a los aspectos principales del desacuerdo. De esta manera, se compromete a **apartar aquellas negociaciones que puedan estar estancadas** y que no ponen fin a la negociación, sino que estorban. Su rol por tanto no es el de tomar una decisión, sino el de asistir a las partes para alcanzar una decisión aceptada por todos. En síntesis, su **rol es de intermediador y de facilitador** en el proceso, pudiendo asumir varias funciones (Guillén y León, 2004).

## CONCLUSIONES

Tal y como hemos visto, el liderazgo es la manera en la que se practica la influencia sobre otras personas destinadas a conseguir un objetivo. El esfuerzo, la dedicación y la implicación del líder de la empresa influye en el correcto desempeño de la organización. La habilidad del líder también determinará el nivel de compromiso de los trabajadores. Un buen líder se caracteriza por movilizar a sus trabajadores empleando un estilo coercitivo, autoritario, orientándose hacia las personas, siendo democrático, dando ejemplo y acompañando a los empleados en las tareas que les son encomendadas. Su manera de trabajar también influye en la necesidad o no de un mediador, ya que si es un líder dual los problemas no suelen estar presentes, por lo que la mediación tampoco será necesaria. Si a pesar de esto, el conflicto aparece, la gestión del líder juega un papel importante para tomar una correcta decisión, una que beneficie a todas las partes implicadas en el conflicto. Si no se llega a una negociación, la mediación es un método alternativo para resolver este conflicto con la ayuda de un tercero, que será la persona que medie entre las partes enfrentadas. El Modelo Transformativo y el Modelo Insight aportan una participación integral del tercero (del mediador), teniendo en cuenta los intereses de las personas confrontadas y proporcionando una transformación si así lo considera necesario.

Por otro lado, hemos estudiado el papel del mediador en un conflicto empresarial familiar. El mediador tendrá un rol de intermediador y de facilitador a la hora de mediar con las partes enfrentadas, para que ambas puedan llegar a un acuerdo. El proceso de mediación en una empresa familiar será eficaz en la medida en que se consiga una negociación, y en tanto en cuanto tanto la empresa como la familia no salgan perjudicadas.

### Posibles aportaciones futuras

Una vez habiendo profundizado en el tema de la mediación, me doy cuenta de que es necesario continuar divulgando la mediación como una herramienta de resolución de conflictos estratégica, concienciando a los ciudadanos de que no es necesario llegar a la prestación de servicios legales. La práctica de esta profesión aporta muchos alcances y beneficios, ya que el mediador creará un espacio adecuado para que los empleados que tengan un conflicto puedan comunicar sus posturas a través de un

diálogo cooperativo. Sin embargo, la formación de mediadores aún es muy necesaria para poder resolver conflictos en organizaciones, pudiendo aplicar sus habilidades en la realidad local y de esta manera disminuirse la carga del sistema judicial en España. Por tanto, y como reflexión última de mi trabajo, considero fundamental un estudio más profundo en el futuro de los beneficios reales que puede aportar la práctica de la mediación en las empresas. Tal y como afirman Dal Monte y Naranjo (2012): “acercar la mediación al ámbito de las empresas familiares, como vía para mejorar tanto la productividad y continuidad de estas empresas, como para mantener el vínculo y armonía familiar” (p.41).

## REFERENCIAS

- Arbesú, C. (2017). *El Consejo de Familia y su función de gobierno en la empresa familiar*. Navarra, España: Eunsa.
- Arbesú, C. (2019). *Trabajando el consejo de la empresa familiar*. Navarra, España: Eunsa.
- Dal Monte, C., y Naranjo, J. (2012). Mediación en empresas familiares. *Revista de mediación*, 10(1), 34-41. Sitio web de Revista de Mediación: <https://revistademediacion.com/articulos/mediacion-en-empresas-familiares/>
- Folger, J. P. (2008). La mediación transformativa: Preservación del potencial único de la mediación en situaciones de disputas. *Revista de mediación*, (2), 6-16. Sitio web de Revista de Mediación <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2013/06/Revista-Mediacion-02-02.pdf>
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Navarra, España: Eunsa.
- Gómez, G. (2013). *Conflictos en las organizaciones y Mediación*. Universidad Internacional de Andalucía, España.
- Guillén, C., y León, J.M. (2004). *Habilidades de mediación*. Universidad de Sevilla, España.
- Lasheras, N. (03, febrero, 2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 7(1), 60-69. Sitio web de Revista de Mediación: <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf> .

- Lauro, L. (noviembre, 2018). Mediación como Alternativa en la Solución de Conflictos en las Empresas Familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, (45), 1-24. <https://doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>
- Prieto, R., León, A., y Palmar, L. (2010). Liderazgo efectivo: Base para la competitividad en las organizaciones del siglo XXI. *Revista científica arbitrada*, 3(2), 91-104. Sitio web de Revista Científica Arbitrada: <https://www.researchgate.net/publication/319653745>
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 4 de febrero de 2021, de <https://dle.rae.es/cultura?m=form>
- Riquelme-Castañeda, Jaime A., Pedraja-Rejas, Liliana M., y Vega-Massó, Roberto A. (2020, febrero). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rodríguez-Cruz, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64. <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Tàpies, J. (1 de agosto de 2012). Liderar la empresa familiar. *IEEM Revista de Negocios*, 62–66. Sitio web de Comillas: <https://acceso.comillas.edu/http/web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=e133818e-a973-4273-8efb-28b5a0f98bbb%40sdc-v-sessmgr03>
- Vanoni, G., y Pérez, M. (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81-99. <https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Vilanova, N. (2018). *La esencia de la empresa familiar*. Barcelona, España: Plataforma Editorial.