

LA MEDIACIÓN EN EMPRESA FAMILIAR: UN DESAFÍO PARA EL MEDIADOR

MADRID, 10 de SEPTIEMBRE de 2014 - LAWYERPRESS

Por Maria Jesús Fernández. Directora de ProMediación Consultoría y Formación S.L.

El primer contacto para una mediación familiar suele ser a través de un hijo/a o cónyuge. Cuando se le invita a explicar que es lo que ocurre, no es extraño escuchar: “A ver por donde empiezo...por la familia, por la empresa, TODO es un desastre”.

Ese TODO es la clave, la confluencia de dos mundos antagónicos destinados a entenderse. En la correcta gestión de ambos mundos está el secreto de su éxito o la causa de su fracaso.

Algo común a las Empresas Familiares (E.F.) es que casi nunca es el patriarca el que pide la mediación, es un allegado o un miembro de la familia, o el abogado. Como personas inteligentes e intuitivas, los patriarcas, aunque incrédulos, acceden a la mediación para demostrar su deseo de que todo vaya bien. Ellos saben que hay un malestar general, malas caras, salidas de tono, las comidas los domingos no son lo mismo...Sus argumentos son del tipo: “tal vez la mediación sea un medio de entrar en razón, de que se lleven bien” “la empresa está por encima de todo” “está en juego el nombre de la empresa, de la familia” “tenemos que ser un modelo de actuación para la sociedad”. Estas son algunas de las frases que se repiten constantemente en las mediaciones de EF.

La mediación de E.F. es un reto para un mediador. Los modelos de relaciones existentes en ese contexto se asientan en creencias muy arraigadas que tienen la categoría de sagradas y que no debemos cuestionar. Constituyen la piedra sobre la que se asentó la empresa y tienen carácter estructural en ese ente inseparable que constituye la EF. Sobre esas creencias se sustentan los comportamientos de cada uno de los miembros de la familia. Uno de los retos de los mediadores, es el de ser capaces con nuestras habilidades y herramientas de trabajar con las personas en base a sus comportamientos sin cuestionar esos valores.

¿Cuáles son los principales retos para un mediador de E.F.?

1. Obtener la legitimación del patriarca para hacer la mediación
2. Definir el rol del mediador y del patriarca

3. Mantener la confidencialidad
4. Defender nuestra neutralidad e imparcialidad
5. Entender el sistema familia/empresa

1.- Legitimación

Es primordial y empieza por el respeto a nuestra labor por parte de toda la familia y fundamentalmente por parte del patriarca. Éste tiene que asumir que nosotros dirigimos el proceso de mediación y entender muy bien en qué consiste dicho proceso. Nosotros no les vamos a solucionar el problema. De ellos es la responsabilidad.

Para legitimarnos nos tienen que aceptar y el listón está muy alto. Los patriarcas son inteligentes, intuitivos, perspicaces, tienen don de gentes, manejan bien cualquier situación, se saben poderosos y saben que es difícil estar a su altura aunque se muestran humildes. Dicho así parece un reto complicado. No nos servirá ser blandos ni tratar de agradar a un patriarca familiar. Sólo nos legitimarán si nos ven a su altura, si perciben que les comprendemos y les respetamos. Nadie mejor que ellos conoce su empresa y ya es un gran paso que nos dejen “husmear” y meternos en sus dominios.

Al principio el mediador es visto como un extraño por lo que se activan todos los mecanismos de protección y defensa. Esto sucede en una primera etapa de contacto y a medida que aumenta la confianza se van abriendo las puertas hasta pasar a ser un miembro más de la empresa/familia.

2.- Rol del mediador y del patriarca

El mediador tiene que explicar en qué consiste la mediación, los principios que la rigen y el rol de mediador, diferenciándolo claramente del abogado o consultor. Igualmente importante es explicar cuál será el rol del patriarca en la mediación. En ese sentido es importante que entienda que no estamos bajo su dirección ni va a haber como en el caso por ejemplo de un consultor, un informe final o un reporte de las sesiones que se van realizando con las partes. En una ocasión el patriarca me pidió un informe final y me dijo que ya vería él cómo lo utilizaba. Al explicarle por qué esto no era posible no tuvo más remedio que aceptar si bien dejó claro que no lo entendía.

La cultura de la empresa está conformada por la personalidad del patriarca que ha

creado no sólo una empresa sino todo el valor inmaterial de la misma y que ha constituido una parte importante de su éxito: el esfuerzo, el sacrificio, la entrega, la fidelidad, la unión, el respeto, la lealtad, el honor, la fiabilidad, la honestidad, la imagen, la tradición, son los valores que rigen todos sus actos.

Desde esta visión, muchos patriarcas conocen los problemas que existen pero son prudentes a la hora de correr riesgos o de aceptar esos “daños colaterales”. Todo esto podría poner en peligro esos valores que han conformado su forma de entender la empresa.

3.- La confidencialidad

Es importante dejar claro que ésta afecta a todos los miembros de la familia. He oído frases como “si lo veis necesario, me llamáis y entro yo a la sala”. La confidencialidad en la E.F. peligra porque los mismos mediadores que pueden ser hijos, nietos, cónyuges o personal al servicio del patriarca, tienen muy asumido que no hay principio legal que esté por encima de él. Es por eso que si éste les pide explicaciones sobre lo que ha pasado en una sesión de mediación, con certeza se las van a dar. Los intentos de mediación paralela bien intencionados por parte del patriarca tienen que ser atajados de manera inmediata y contundente por nuestra parte.

4.- Mantener nuestra imparcialidad

En la E.F hay conflictos que vienen de muy lejos, de “cuando éramos pequeños pasó esto...”, “cuando tú te casaste a ti de dieron esto otro...”. Los problemas que subyacen en la E.F. son relacionales aunque se disfracen de otros motivos.

Suele haber competitividad entre los hermanos, entre los cónyuges de éstos, más por la valoración que el patriarca pueda hacer de ellos que por las funciones que tienen asignadas en la empresa, que ya están fijadas desde el principio y suelen ser incuestionables.

También se pueden dar coaliciones en las que predominan la madre y algún hijo o el padre y algún hijo, teniendo menor incidencia las que se dan entre los hermanos.

En este contexto se pueden dar situaciones injustas, actitudes en ocasiones violentas, deshonestas y es aquí donde el mediador ha de mantenerse imparcial y tiene que tratar de no perder la neutralidad. ¿Cómo? con nuestra principal herramienta: la empatía.

5.- Conocimiento del sistema familiar/empresarial

La mediación en una E.F. no es igual a una mediación familiar ni a una mediación empresarial. Si bien aparentemente el conflicto con el que nos encontramos pudiera ser empresarial (entrada de nuevos miembros, definición de tareas, reparto o no de beneficios, impagos, denuncias, etc.) en la empresa familiar esto no va a ser más que la punta del iceberg y por lo tanto debemos de abordarlo desde una perspectiva sistémica.

Debajo y muy oculto podemos encontrar cuestiones relacionales/familiares que será cuestión de tiempo y de habilidad para que salgan a flote. Sólo resolviéndolas se podrá avanzar en los temas mercantiles. Es importante conocer la etapa en la que se encuentra la E.F. lo que conocemos como generación. El encontrarse en la primera, la segunda o la tercera generación (las menos) nos dirá en qué proporción lo relacional se impone a lo empresarial.

Cuando vamos a mediar a una E.F. debemos saber que cualquier cambio que modifique su sistema será puesto en duda y muchas veces rechazado. Es por ello que tenemos que conocer los mecanismos que rigen dicho sistema y no esperar resultados inmediatos.

Este artículo está basado en mi experiencia personal en mediaciones de E.F. sin que ello quiera decir que hay otros perfiles de E.F. que no están aquí reflejados.