

GUÍA BREVE LA MEDIACIÓN

Una herramienta imprescindible para la resolución
de conflictos en la Empresa Familiar



Índice

01 **Presentación**

02 **La empresa familiar**

- Definición
- Dimensión
- Características
- El reto de los tres círculos
- Valores

03 **La resolución de conflictos en la Empresa Familiar**

- Una asignatura pendiente
- La familia empresaria como sistema circular complejo. Mapa de áreas habituales de conflicto.
- Con la mediación la empresa familiar podría...

04 **La mediación**

- La mediación: ¿Qué es?
- Principios de la mediación
- Ventajas de la mediación
- Otras ventajas de la mediación
- Valor añadido que aporta la mediación a la empresa familiar
- Herramienta 04
- idónea para la prevención y solución de conflictos típicos
- El proceso de mediación en seis pasos
- La persona mediadora

05 **La abogacía en el proceso de mediación.**

06 **Las cláusulas de mediación.**

“Piensa en las empresas familiares de la Unión Europea. No fueron construidas solamente en el valor del accionista o de los próximos bonus. Fueron construidas en definitiva, para la transmisión a las siguientes generaciones, y para proveer de una vida justa a los empleados. Fueron construidas en la pasión de la calidad, tradición e innovación”

Úrsula von der Leyen.
Presidenta de la Comisión Europea.

01 Presentación

La empresa familiar es uno de los pilares sobre los que se asienta la economía española y europea. Este hecho y la especial complejidad que caracteriza a la empresa familiar en su doble dimensión de empresa y de familia empresaria, unida a su vocación central de transmisión intergeneracional del legado familiar, ha inspirado al Centro de Mediación Empresarial de la Cámara de Madrid, a través de su Comisión Consultiva de Mediación en la Empresa Familiar a presentar la presente **Guía breve de la mediación en la empresa familiar** para, de manera sencilla y divulgativa, contribuir a su doble compromiso: la difusión de la mediación como metodología para la prevención y resolución de conflictos en la empresa familiar, y la colaboración con el fortalecimiento del capital relacional en la misma.

02 La Empresa Familiar

Definición

Según el Grupo Europeo de Empresas Familiares (European Family Bussines)*, una empresa se considera familiar, con independencia de su dimensión, pequeña, mediana o grande, si:

- La mayoría de los derechos políticos están en posesión de una o varias personas naturales que fundaron la compañía, o en posesión de personas naturales que han adquirido el capital social de la compañía, o están en posesión de sus cónyuges, padres, hijo o hijos herederos directos.
- La mayoría de los derechos políticos son directos o indirectos.
- Al menos un representante de la familia está involucrado en la gobernanza de la compañía.
- Algunas compañías cotizadas son empresas familiares si sus fundadores o sucesivos titulares, o sus familiares o descendientes, poseen al menos el 25% de los derechos políticos sobre el capital social.

*<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>

02 La Empresa Familiar

Dimensión

- A nivel europeo las empresas familiares son más de 14 millones y representan más del 50% del PIB. Ofrecen empleo a más de 60 millones de personas en el sector privado y representan el 60% del tejido empresarial europeo.
- En España, según el Instituto de la Empresa Familiar (2021)*, las empresas familiares suponen el 85% de total de empresas, lo que representa uno de los porcentajes más elevados de la Unión Europea, y pone de manifiesto la relevancia de estas empresas para nuestra economía.

* Instituto de Empresa familiar. www.iefamiliar.com/

Family business across Europe: percentage of total of companies*



02 La Empresa Familiar

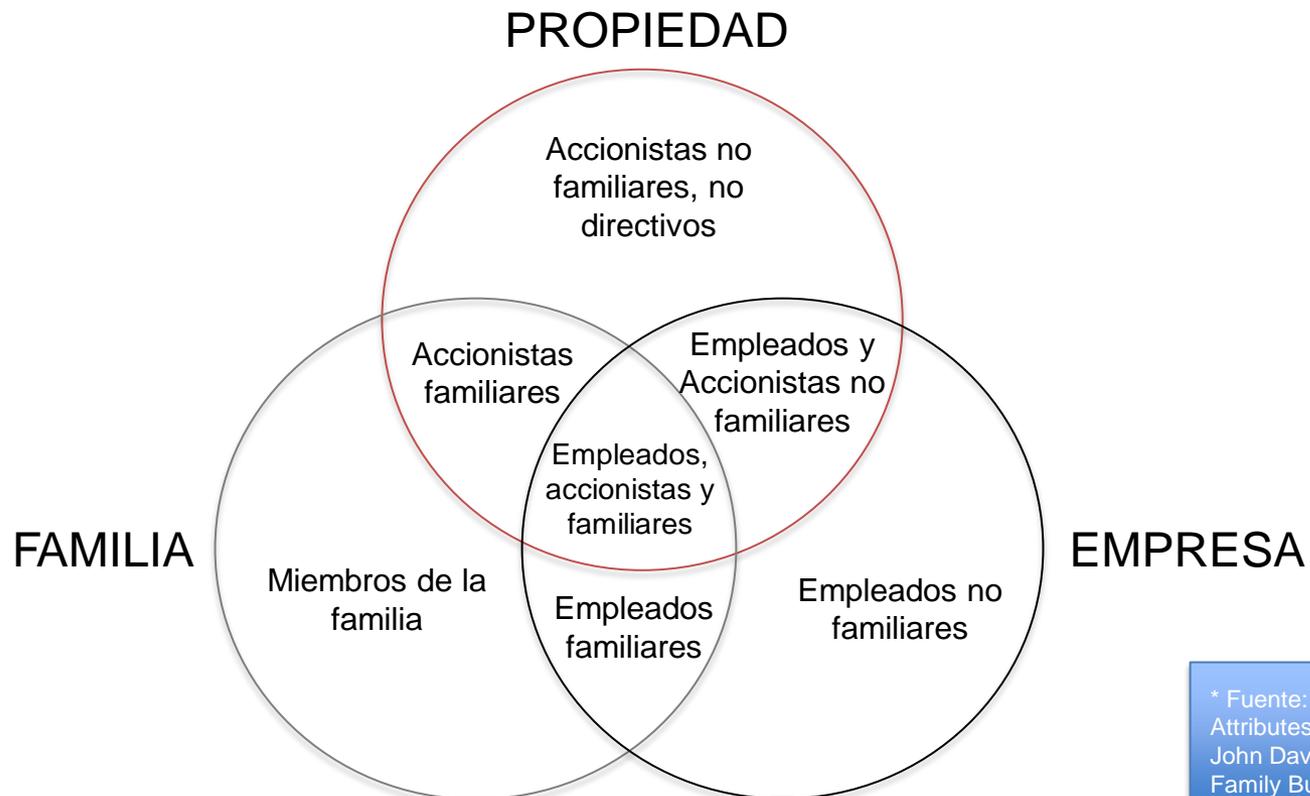
Características

- Las empresas familiares tienen una especial complejidad al convivir simultáneamente tres sistemas diferentes como son: la familia, la empresa y la propiedad (vid modelo de los tres círculos página siguiente).
- Además, las empresas familiares tienen otros rasgos distintivos, como son:
 - la importancia del legado a futuras generaciones,
 - la especial necesidad de cohesión familiar,
 - la transmisión de valores familiares y su reflejo en los valores de la empresa,
 - y una especial relevancia de la responsabilidad corporativa y la reputación familiar y empresarial.

02 La Empresa Familiar:

El reto de los tres círculos

Según el modelo de los tres círculos de Jonh Davis (1996)*, en la Empresa familiar conviven e interactúan tres sistemas: Familia, Propiedad y Empresa.



* Fuente: Bivalent
Attributes of the family firm.
John Davis, Renato Taiguri.
Family Business Review

02 La Empresa Familiar

Valores

- Como pone de manifiesto un estudio de la Cátedra de la Empresa Familiar del IESE*, una característica de las empresas familiares es la asunción de los valores de la familia propietaria.
- Se destacan valores específicos de la empresa familiar como la generosidad, al vincularse generalmente con su comunidad de origen, la humildad, el valor del servicio, la comunicación, la reputación de la empresa vinculada a la reputación de la familia, el compromiso, la lealtad con los empleados y el valor del legado a las siguientes generaciones.
- La resolución adecuada de conflictos a través de la mediación ofrece una herramienta muy eficaz al servicio de la empresa familiar para poner en práctica sus valores relacionales y familiares, y su vocación de legado.

*Fuente Cátedra de Empresa familiar IESE y ATREVIA. Los valores y la comunicación en la empresa familiar.

03 La resolución de conflictos en la empresa familiar: **una asignatura pendiente**

Algunos estudios revelan que el 60% de las empresas familiares que no sobreviven, lo hacen por cuestiones relacionadas con problemas familiares.

En este sentido, según la Encuesta Mundial de 2018 llevada a cabo por la Consultora PWC, el 14% de las empresas consideran entre los desafíos globales de su empresa para los próximos dos años el conflicto entre los miembros de la familia, y sin embargo son muy pocas las organizaciones familiares y no familiares que disponen de procedimientos para la resolución de conflictos internos o externos.

*<https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2018.html>



03 La resolución de conflictos en la empresa familiar: **una asignatura pendiente**

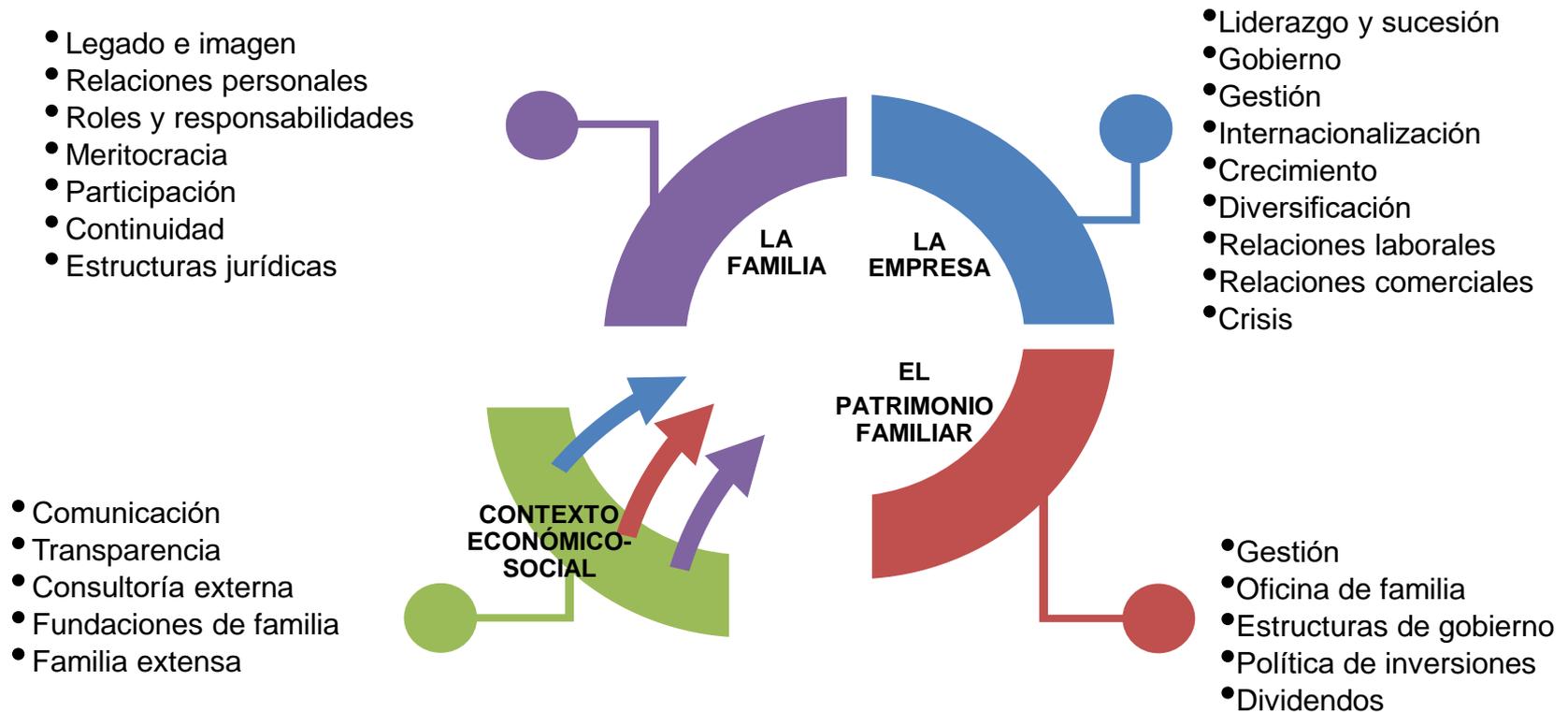
Los conflictos son inherentes al ser humano y a cualquier organización de personas, y su adecuada gestión es una responsabilidad en cualquier organización y especialmente en las empresas familiares por las características relacionales y vocación de continuidad con la que nacen.

Todo ello hace recomendable para la empresa familiar la elección de un sistema de resolución de conflictos idóneo que permita en el marco de la transmisión de valores y alto sentido de la responsabilidad, prevenir los conflictos y gestionarlos cuando surjan, a través de un método que además atienda a la necesidad de preservar el ámbito relacional, que garantice la vocación de continuidad de la familia y resolver las disputas empresariales que se puedan plantear en cualquiera de los tres ámbitos mencionados: familia, empresa y propiedad.

La mediación es sin duda una de las alternativas más adecuadas para abordar los diferentes conflictos que pueden surgir en el ámbito de la empresa familiar, y en el que la mediación puede desplegar sin duda alguna todo su potencial y eficacia.

03 La resolución de conflictos mediante mediación en la empresa familiar:

MAPA DE ÁREAS HABITUALES DE CONFLICTO



03 Con la mediación la empresa familiar podría...

Las empresas usuarias de la mediación consideran que con la mediación pueden:

- Aumentar la resolución amistosa de las disputas.
- Aumentar el valor que los clientes obtienen en sus negociaciones.
- Reducir el tiempo que las partes dedican a los litigios.
- Reducir el coste económico dedicado a la resolución de los conflictos.
- Resolver sus conflictos por ellas mismas, con acuerdos más satisfactorios.
- Mejorar la competitividad en el mercado global (ahorro de costes, tiempo, flexibilidad).
- Establecer canales de comunicación y cooperación con otras empresas del sector abriéndose a nuevas vías de colaboración y desarrollo.

Fuente Lipsky, D. B, Seeber, R.L. (1998) The Appropriate Resolution of Corporate Disputes: A Report on the Growing Use of ADR by US Corporations. Cornell University ILR School. (Estudio de campo dirigido a empresas del Fortune 1000)

04 La mediación: ¿Qué es?

La mediación empresarial es un procedimiento voluntario y confidencial a través del cual las partes por si mismas y con la ayuda de un tercero mediador (profesional, independiente y neutral), que les acompaña a lo largo de todo el procedimiento, intentan alcanzar acuerdos satisfactorios.

Es un método alternativo a los tradicionales tribunales de justicia y al arbitraje, para la resolución y gestión de los conflictos que pudieran surgir en el seno de la empresa familiar, pero compatible con ellos, bien a través de las cláusulas escalonadas, bien mediante el recurso posterior a los mismos, cuando no se logran acuerdos en la mediación.

La mediación puede resultar especialmente útil en el escenario actual de crisis socio-económica y se adapta también perfectamente al ámbito virtual, habiéndose normalizado totalmente las mediaciones online.

La mediación está reconocida legalmente en España y en nuestro entorno europeo, e internacional, así como en la legislación de la mayoría de las Comunidades Autónomas. A nivel nacional la mediación está regulada por la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, y normativa de desarrollo.

04 La mediación. Principios:

- **Voluntariedad:** Las partes tienen la libertad de elegir iniciar el proceso de mediación, participar en el mismo y en su caso ponerle fin en cualquier momento. Ninguna de las partes estará obligada a participar ni a mantenerse en el proceso de mediación si no es su deseo.
- **Confidencialidad:** Este principio garantiza a las partes que todo el contenido del proceso de mediación, incluida la documentación aportada, es confidencial tanto para los mediadores, como para las instituciones de mediación y para las partes. En consecuencia lo tratado en mediación no podrá ser divulgado fuera del espacio de mediación, lo que facilita la construcción de la confianza. La confidencialidad de las declaraciones y documentación se extiende a los procedimientos judiciales o arbitrales que, eventualmente, se celebren con posterioridad a la terminación de la mediación.
- **La imparcialidad** es la obligación del mediador de mantener la independencia de las partes y preservar la igualdad entre ellas, con respeto a sus respectivas posiciones y puntos de vista. Últimamente la imparcialidad comienza a redefinirse también como multiparcialidad o compromiso del mediador con todas las partes.
- **La Neutralidad** que garantiza que los mediadores ayudarán a las partes a alcanzar un acuerdo, sin que para ello impongan ninguna solución y sin tomar parte por un resultado.
- **Buena fe** que debe presidir el proceso de mediación.

04 La mediación. Ventajas:

- La mediación, a través del diálogo, pone el foco en el **futuro**, favoreciendo asimismo el aprendizaje y prevención de futuros conflictos.
- Utiliza una propuesta de **modelo Win/Win**, a través de una metodología que facilita la satisfacción de las necesidades de todas las partes intervinientes.
- La mediación es un **proceso rápido**, que se caracteriza asimismo por su agilidad, especialmente en comparación con otras alternativas como el recurso a un procedimiento judicial.
- **Eficacia en la obtención de acuerdos**, que supera más del 60% de los casos, y eficacia asimismo en el cumplimiento y compromiso de las partes con los acuerdos.
- **Bajo coste** relacional, temporal y económico, especialmente en comparación con el proceso judicial, la inacción o con la alternativa de una gestión inadecuada.
- Las partes tienen **control del proceso de mediación**, al ser voluntario y más participativo y flexible pudiendo abandonarlo si no lo consideran apropiado.

04 La mediación. Otras ventajas:

- **Profesionalidad:** la mediación es una actividad profesional que requiere profesionales con la preceptiva titulación, cualificación y experiencia técnica para poder llevar a cabo la compleja labor de gestionar y resolver conflictos.
- **Especialización:** la mediación es una actividad profesional altamente especializada e interdisciplinar.
- **Flexibilidad:** la mediación es un proceso estructurado y flexible que permite adaptarse a las circunstancias y necesidades de las partes, con respeto a su autonomía de la voluntad y responsabilidad. De ahí, su fácil adaptación al entorno virtual.
- **Accesibilidad:** al disponer de apoyo institucional desde el Consejo General del Poder Judicial hasta múltiples instituciones y asociaciones profesionales de mediadores con expertos altamente cualificados.

04 La mediación.

Valor añadido que aporta la mediación a la empresa familiar:

La mediación aporta una intervención especializada y eficaz en prevención, gestión y resolución de conflictos, y trabaja de manera transversal desde la complejidad de la empresa familiar, dadas las interacciones familia, empresa y propiedad; favoreciendo:

- La obtención de acuerdos prácticos que ofrezcan opciones de futuro.
- Continuidad de las relaciones.
- La perdurabilidad y el sentido de trascendencia del proyecto familiar.
- El traspaso del legado a las siguientes generaciones.
- La cohesión familiar.
- La coherencia con los valores de la empresa familiar y la responsabilidad social.
- Control del riesgo reputacional.

04 La mediación

Herramienta idónea para la solución y prevención de conflictos en relación con los **acuerdos típicos de la empresa familiar:**

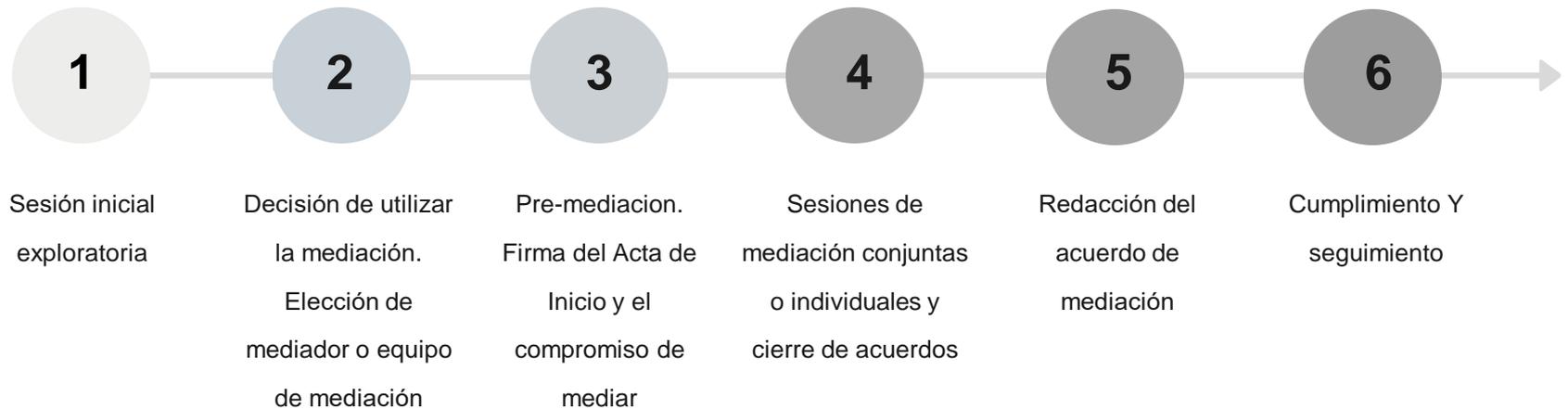
- Acuerdos en las diferentes estructuras de la empresa familiar (empresa, familia, consejo familiar, asamblea familiar o family office)
- Acuerdos en el consejo de familia
- Acuerdos intrafamiliares entre la familia y la empresa
- Acuerdos para profesionalizar los distintos ámbitos de la empresa
- Acuerdos para el protocolo familiar
- Acuerdos para la cohesión de los accionistas y la familia
- Acuerdos entre la familia y la empresa
- Acuerdos entre accionistas
- Acuerdos entre gestión y propiedad
- Acuerdos externos e internos a la empresa
- Plan de sucesión

La mediación también sirve para gestionar otros conflictos empresariales del ámbito mercantil, civil y laboral.

Y en este momento es especialmente recomendable para la renegociación asistida de los contratos en supuestos de fuerza mayor y desequilibrio sobrevenido de las prestaciones, todo ello, en relación con los conflictos derivados de la crisis sanitaria, económica y social.

04 La mediación

El proceso de mediación en seis pasos



04 La mediación: La persona mediadora

Las personas mediadoras en la empresa familiar son terceros neutrales e imparciales, profesionales independientes o equipos de profesionales, en función de la complejidad del caso, expertos en resolución de conflictos y especializados en el ámbito empresarial, familiar y organizacional.

Las personas mediadoras están capacitadas para gestionar y ayudar en la resolución de conflictos en los diferentes ámbitos de la familia empresaria (familia, empresa y propiedad).

El Centro de Mediación Empresarial de Madrid (CMEM) facilita la selección de los profesionales más adecuados para cada caso en función del procedimiento de selección establecido.



05 La ABOGACÍA en el proceso de mediación:

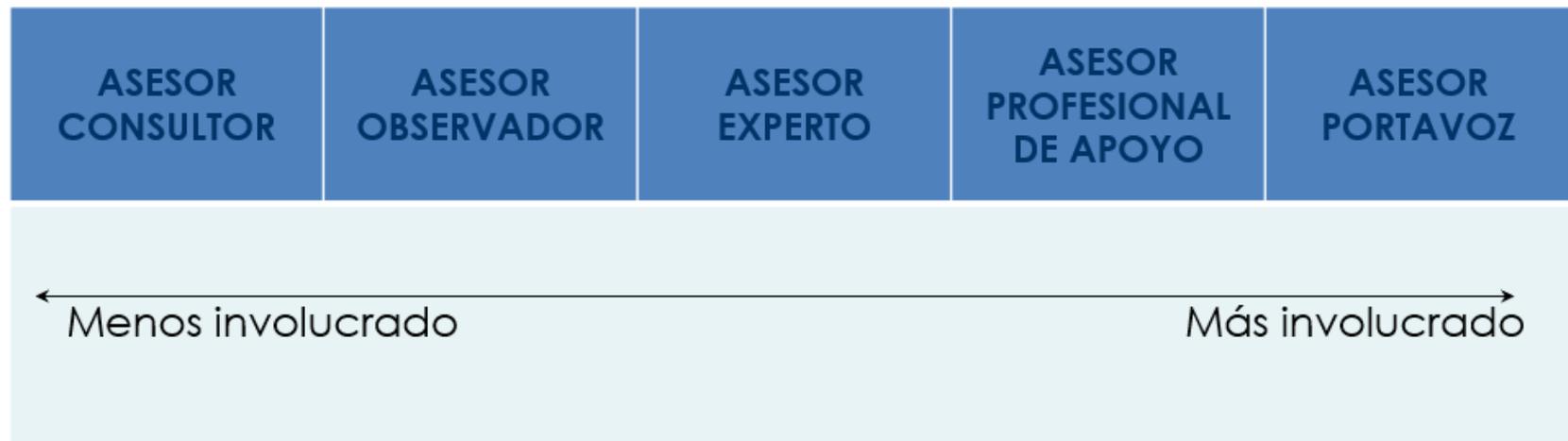
La abogacía tiene un papel estratégico y fundamental en el proceso de Mediación, ya que acompaña a sus clientes durante el mismo, y colabora con las personas mediadoras, todos al servicio de la resolución de los conflictos de la empresa familiar.

Estas son algunas de las **funciones de la abogacía** en las diferentes etapas de la mediación:

<u>Pre-mediación</u>	Mediación	Post mediación
<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico del caso• Selección del proceso más apropiado• Selección del profesional o institución idóneos• Análisis e interpretación del asunto• Proceso de aclaración e iniciación	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de los intereses reales del cliente• Exploración de opciones y generación de soluciones• Asistencia y asesoramiento legal al cliente• Motivación para alcanzar un acuerdo• Revisión de los acuerdos y resto de documentación	<ul style="list-style-type: none">• Asistencia para la eficacia y ejecución del acuerdo alcanzado• Seguimiento• Mantenimiento• Garantía de cumplimiento• Cierre del caso

05 La ABOGACÍA en el proceso de mediación:

El papel de la abogacía puede variar en cada fase del proceso de mediación:



No hay dos mediaciones iguales

05 La ABOGACÍA en el proceso de mediación:

Modelos de intervención de la abogacía y otros asesores en la mediación:

- Asesor **CONSULTOR**: Realiza asesoramiento legal, técnico y estratégico antes, durante y después de la mediación, pero no asiste a las sesiones de mediación.
- Asesor **OBSERVADOR**: Realiza las mismas funciones que el asesor consultor, pero, además, asiste a las sesiones de mediación en calidad de observador ofreciendo cualquier tipo de asesoramiento a su cliente, que es quien realmente interviene durante la sesión.
- Asesor **EXPERTO**: Realiza las mismas funciones que el asesor observador, participando directamente en el proceso compartiendo sus opiniones con la otra parte y el mediador.
- Asesor PROFESIONAL DE **APOYO**: Realiza las mismas funciones que el asesor experto, pero en lugar de limitarse a compartir opiniones profesionales, trabaja en colaboración con su cliente como un equipo.
- Asesor **PORTAVOZ**: Habla en nombre de su cliente durante las sesiones de mediación.

06 Las cláusulas de mediación:

Es recomendable incluir cláusulas de mediación en los contratos para que, en caso de conflicto, las partes acudan a mediación en primer lugar.

Específicamente, recomendamos incluir las llamadas cláusulas escalonadas de mediación-arbitraje, porque:

- Mantienen el conflicto bajo el control de las partes.
- Permiten bifurcar el procedimiento, separando los diversos tipos de conflictos que puedan confluir.
- Garantizan agilidad y celeridad en la tramitación.
- Contribuyen a elevar el nivel de satisfacción, en comparación con la solución vía jurisdiccional.

06 Las cláusulas de mediación:

Cláusula escalonada de mediación y arbitraje recomendada por CMEM

“Para la solución de cuantas controversias pudieran derivarse del presente contrato o estuvieran con él relacionadas, incluida cualquier cuestión relativa a su existencia, validez, interpretación, ejecución o terminación, las partes acuerdan y se comprometen a someterlas al Centro de Mediación Empresarial de Madrid de la Cámara Comercio de Madrid, conforme a su Reglamento vigente a la fecha de presentación de la solicitud de mediación, por un mediador nombrado conforme al mismo.

- El lugar de celebración del procedimiento será [...].
- El idioma del procedimiento será [...].

A falta de resolución de las controversias según dicho Reglamento dentro de los 60* días siguientes a contar desde la admisión a trámite por el Centro de la solicitud de mediación, o al vencimiento de otro plazo que así hubiera sido estipulado expresamente por las partes, tales controversias serán resueltas definitivamente mediante arbitraje administrado por la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Madrid de acuerdo a su Reglamento vigente a la fecha de presentación de la solicitud de arbitraje. El arbitraje será resuelto por un árbitro único**”.

* Las partes podrán pactar un plazo mayor o menor de 60 días para la mediación.

** Las partes podrán optar por un tribunal arbitral formado por tres árbitros.

Para más información puede
contactar con el Centro de Mediación
Empresarial de Madrid (CMEM):



Más **información:**

Web: <https://mediamadrid.es/>

Mail: mediación@camaramadrid.es