

EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR: VENCER OBSTÁCULOS A TRAVÉS DE LA MEDIACIÓN PROFESIONAL

**Jorge Miralles Andress¹
María Luisa Sanz Sánchez²**

¹ Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Título de Especialista en Mediación y Resolución de Conflictos por la Universidad Complutense de Madrid. Miembro del Registro de Mediadores del Ministerio de Justicia de España. Miembro del Instituto de Mediación Mercantil del Colegio de Economistas de Madrid. Miembro del Foro Internacional de Mediadores Profesionales (FIMEP). Más de veinticinco años de experiencia en puestos directos y especialista en Pactos Societarios, Conflictos Laborales y Protocolo Familiar. Ponente y Docente en numerosos cursos y jornadas formativas relativas a la resolución de conflictos en el ámbito de la empresa. Socio Fundador de Acordia Mediación, SL.

² MARIA LUISA SANZ SANCHEZ. Licenciada en Derecho por la Universidad CEU San Pablo de Madrid, España. Grado de Especialista en Mediación por la Universidad Complutense de Madrid, España. Socia fundadora de Acordia Mediación, SL empresa dedicada a la prevención, gestión y resolución de conflictos empresariales. Especialistas en empresa familiar. Sistema de franquicia. Socia y Directora de Compras, de Calidad y Recursos Humanos en Conotainer SL, empresa familiar, durante veinte años. Mediadora del Centro de Mediación Empresarial de la Cámara de Comercio de Madrid. Miembro de la Comisión de Empresa Familiar del CEIM y Cámara de Comercio de Madrid. Participa como docente en Seminarios, Cursos de Mediación y Técnicas de Negociación aplicadas a la resolución de conflictos de la Escuela de Harvard.

Dentro de los ciclos vitales de la empresa familiar, en el primer ciclo técnicamente, la empresa todavía no es "familiar". Se corresponde con la fase de creación por el fundador que tiene la ilusión de que la sucesión corra a cargo de su familia. Por supuesto, siempre se puede nombrar un sucesor que no sea familiar si no hay ningún candidato que consideremos lo suficientemente apto, pero lo normal en este primer relevo generacional, es que sea de padres a hijo o hija.

Aunque este primer ciclo puede no ser fácil, la complicación se incrementa conforme van sucediéndose las generaciones y entramos en las denominadas "empresas de primos". La gerencia ya no corre a cargo de los hermanos, sino de los hijos de éstos: los primos. Cada uno con formación distinta, pero educados por distintas familias. No siempre los primos comparten los valores fundacionales de la empresa. A veces, ni siquiera los hermanos. El fundador intenta transmitirlos, pero no siempre lo consigue. Como es obvio, cuantos más herederos van entrando en el mapa de la empresa familiar, más se complica la gestión. Una de las fórmulas para evitar complicaciones es **el establecimiento de un plan de relevo**.

Para contemplar qué es y supone establecer un "Plan de Relevo" exitoso en la empresa familiar, es necesario observar, algunos aspectos y peculiaridades que caracterizan a esta institución.

La empresa familiar es una sociedad compuesta por individuos unidos por vínculos de sangre o parentesco, que persiguen un fin de lucro con una visión a largo plazo que se pliega sobre la visión de familia. Una sociedad no familiar carece de tales vínculos de relación y organiza su interés a través de un modelo más simple de relaciones de mando y control, y, por lo tanto, la orientación se adaptará a modelos de gestión, donde la racionalidad administrativa la hace más flexible.

En las empresas familiares, los valores institucionales de la empresa se encuentran identificados con los de la familia, en donde la actuación de sus miembros se identifica, o se cree identificar con la reputación de la empresa (esto en ocasiones se torna en temor y

amenaza, siendo la causa por la que muchas empresas familiares hoy día, no presumen de ser familiares). Además, integramos un tercer elemento: la propiedad, lo que marcará su continuidad como empresa familiar, es decir que la mayoría de las participaciones o acciones continúen perteneciendo a la familia(s) empresaria (s).

Otra singularidad de las empresas familiares es que el empresario fundador se erige como pilar y eje central del ejercicio administrativo, constituyendo ésta, la imagen corporativa hacia el exterior, y el líder natural interior, siendo el centro de la dinámica organizacional. Esto que aparentemente es una fortaleza se torna en amenaza cuando, el fundador tiene que tomar la decisión de, "soltar las riendas", a quien o a quienes y por otra parte la incertidumbre de los sucesores, a la hora de tomar el relevo. En ambos casos, nos encontramos con incertidumbre ante sus respectivas legitimaciones.

Estas particularidades hacen que las empresas familiares no sólo transaccionen con bienes o servicios, sino que, en todo su ejercicio, lleven implícitos valores familiares que preponderen sobre los naturales fines mercantiles de lucro. Si bien toda iniciativa económica organizada es una empresa en sentido estricto, las singularidades que contiene la empresa familiar, debido a la interrelación e interacción entre la propiedad, la familia y el negocio, hace que la racionalidad administrativa obre de manera diferente y que los procesos de gestión y funcionamiento, en ocasiones se apalanquen debido a la mezcla de lo operativo, lo emotivo, lo sentimental y, por supuesto los vínculos o lazos de afinidad y sangre.

Habiendo expuesto algunas de las características y singularidades de la empresa familiar **¿cómo definir el plan de relevo en la empresa familiar?**

Partiendo del significado del término "relevo" según el diccionario de la RAE, *Real Academia española:* "es, la acción o efecto de relevar, sustituir. Persona o conjunto de personas que releven a otras. En deporte, en carreras de equipos: es la acción de reemplazar un corredor a otro cuando recibe de él, el testigo".

Si la familia empresaria actúa como un equipo, que es capaz de establecer unas reglas de juego consensuadas o plan de relevo, entonces en las sucesivas carreras generacionales, serán capaces de pasar el testigo, "conjunto de valores, planes, visión y misión de la familia" y su alineación e integración con las necesidades e intereses de la empresa y la propiedad.

Aparentemente debería resultar sencillo pasar el testigo en empresas en las que los lazos de sangre vinculan de manera significativa a las empresas familiares, durante generaciones. Sin embargo, la realidad es que en Europa solo una tercera parte de los negocios familiares pasan a segunda generación y menos de una quinta parte, a la tercera, siendo en España estas cifras aún más pesimistas.

En muchos casos el origen y causa de la continuidad generacional se debe bien a la ausencia de un plan de relevo orquestado por el fundador en primera generación o bien a que, aun habiéndolo realizado, este no ha sido revisado, actualizado y adaptado en sucesivas generaciones, de manera consensuada.

En nuestra opinión los planes de relevo han de ser revisables, flexibles y adaptados a los cambios y circunstancias de la familia empresaria y de la empresa.

En la toma de decisión de trazar un Plan de relevo por el fundador, observamos que pueden incidir diferentes casuísticas e incertidumbres, ante las cuales, el fundador puede optar por no hacer nada, es decir no tener un plan de relevo, un sucesor o tomar la decisión más conveniente, lo que se convierte para el fundador en un espiral difícil de resolver por sí mismo, **discernir entre la preferencia familiar frente a la necesidad del negocio, que puede significar no sólo un posible conflicto de familia, sino ante todo un "proceso de cambio en la empresa familiar"**.

A continuación, citaremos algunas de las casuísticas y escenarios que habrán de tenerse en cuenta y trabajar para evitar que se conviertan en obstáculos a la hora de trazar un plan de relevo.

En la institución de la familia, y compartiendo la reflexión de Carlos Arbesu, "es importante concientizar a la familia empresaria de la relevancia de diferenciar y gestionar los conflictos emocionales familiares de modo que no afecten a la empresa, facilitar el conocimiento jurídico y económico que permita salvaguardar en caso de conflicto matrimonial y ofrecer alternativas que ayuden a prevenir los conflictos matrimoniales."

El aspecto relacional y emocional, así como los canales y forma de comunicación entre los miembros de la familia empresaria, es clave y juega un papel fundamental, que conviene tener bien resuelto a la hora de acometer un plan de relevo generacional, para que este cumpla su cometido.

Los conflictos internos en el seno de la familia, en los que se producen conductas contradictorias a causa de sentimientos de confusión, fracaso, celos arraigados en el tiempo o inadecuación, los cuales de no estar resueltos pueden generar disputas a la hora del relevo o que este no se llegue a producir como veremos mas adelante.

El aspecto emocional, es identificado como el mayor factor de riesgo asociado a la subsistencia de las organizaciones familiares.

La dimensión relacional, comunicacional y emocional en la empresa familiar es un elemento que es necesario canalizar. En este sentido recogemos la siguiente cita del profesor Neil Koenig, *"Las cosas de familia son las que generan mayores satisfacciones, y también las mayores preocupaciones. Los compromisos más fuertes y los sentimientos más frágiles. La mayor de las generosidades y el más lamentable de los egoísmos. El mayor sentimiento de pertenencia y el mayor distanciamiento. Los más tiernos actos de perdón y los peores actos de venganza. Los mejores ejemplos de méritos propios y los peores de apropiación de méritos ajenos. Los sueños más estimulantes y las desilusiones más fuertes"*.

Otro de los aspectos que el fundador (es) debe (n) tener en cuenta en el plan de relevo es el **régimen económico** elegido en matrimonios en los que ambos son empresarios. En caso de desavenencias entre los mismos, el régimen económico elegido,

puede producir diferentes resultados y escenarios no deseados para los fundadores y sucesores.

Cuando puedan existir **varios posibles sucesores o candidatos**, la incertidumbre del fundador, y la decisión sobre quién es el sucesor adecuado para llevar la Dirección, quien tiene la facultad y capacidad emprendedora y de liderazgo semejante a la suya se torna en una incapacidad moral y de angustia para el fundador.

Los fundadores de las empresas familiares se caracterizan por un manejo de tipo autocrático, presentando una imagen paternalista, buscando grupos adictos con los que practicar un régimen "ad hoc". Esto que en los primeros años puede ser positivo, conforme pasan los años, las segundas y siguientes generaciones llegan cargadas de ideas nuevas, pero también de formas distintas de entender el negocio. Los cuestionamientos a la propia autoridad y el no tener en cuenta las iniciativas y planteamientos, de las nuevas generaciones, pueden desencadenar crisis de legitimidad para ambas partes.

Los resultados en todo caso pueden resultar desfavorables bien, porque el fundador **no suelte las riendas y el testigo a la siguiente generación o, porque la siguiente generación entre en una paulatina desmotivación y por tanto se ponga en peligro el relevo.**

La usencia de candidato, bien porque, ninguno de los posibles miembros de la familia tiene capacidad emprendedora, de liderazgo o que simplemente no desean continuar con el negocio familiar. Aunque al principio suele decepcionar al fundador, puede que resulte siendo algo positivo para la empresa la designación de un candidato ajeno a la familia.

También nos encontramos con que, la no aceptación por el fundador de la pérdida progresiva de facultades, el dilema psicológico de la última etapa de su vida, el temor a perder el estatus social alcanzado o la situación económica, el temor a no tener nada que hacer, el temor a perder su "obra", símbolo de su identidad personal, retrasan el relevo. Queremos destacar aquí la importancia de que los sucesores sean capaces de legitimar y

reconocer la labor realizada por el fundador, en ausencia de relegarle a segundo plano.

Mencionar y aunque hoy día esto pueda resultar paradójico que, **motivos de índole fiscal**, en ocasiones ofrecen resistencia y se presentan como un obstáculo a la hora de abordar un Plan de relevo y preparar la sucesión, debido a la necesidad del pago del Impuesto de Sucesiones y Donaciones al que tienen que hacer frente las empresas familiares, cuando llega el momento del traspaso de acciones o participaciones a los miembros de la familia. La realidad demuestra que si bien la mayoría de empresarios muestran una preparación y un alto nivel de exigencia al recabar asesoramiento en cuestiones tributarias o mercantiles que les afectan personalmente o a la empresa que dirigen, no ocurre lo mismo con el derecho de familia y el derecho sucesorio, a pesar de que un divorcio o un testamento (o en ausencia de él) mal concebido, puede ser más perjudicial para la conservación de un patrimonio empresarial que, por ejemplo una deficiente planificación fiscal.

Observamos además que el plan de relevo, es un instrumento muy propicio y adecuado para contemplar otros aspectos de índole empresarial como, **la profesionalización de la empresa**, aspecto esencial en la continuidad de la empresa familiar, dando paso a las nuevas generaciones de la familia, habitualmente mejor preparadas y formadas y por otro lado, en aquellos puestos del negocio familiar, para las cuales la familia no dispone de los perfiles necesarios, se puede contratar a profesionales externos a la familia, como un paso más en el camino hacia una gestión excelente del negocio y, a largo plazo, el crecimiento del patrimonio familiar.

También consideramos esencial para que un plan de relevo resulte exitoso, **contar con los trabajadores de la empresa familiar**. El problema del nepotismo en la empresa familiar es que puede desilusionar y desmotivar al resto del equipo que no forma parte de la familia. Es comprensible que para estos trabajadores sea bastante frustrante creer imposible su desarrollo profesional dentro de la empresa. Marcando criterios unánimes que regulen los ascensos y promociones, es decir, con unas reglas claras sobre la contratación, incluidos familiares y amigos, se conseguirá equipos motivados y

leales, que aceptarán y apoyarán las decisiones del relevo generacional, si responden a los criterios generales de selección.

El tránsito de la empresa familiar a la siguiente generación es un proceso complejo, y a veces ocurre que se establecen sobre unas obligaciones estrictas, establecidas en los documentos legales, incluidas penalizaciones para los sucesores en caso de incumplimiento.

En nuestra opinión los **relevos generacionales rígidos** suelen ser ineficaces ya que una vez superada la etapa inicial en la que el sucesor toma conciencia de su condición de propietario, estudiará la forma de anular todas aquellas obligaciones que les resultan inaceptables e inasumibles, dando lugar a un posible conflicto. Por ello, es recomendable que, frente a la imposición de obligaciones legales, el relevo generacional de la empresa familiar se construya sobre principios morales, no impuestos sino inculcados por el fundador y consensuados con los sucesores.

Nos gustaría presentar el **caso de una familia empresaria y sus dificultades a la hora de emprender y elaborar su plan de relevo de primera a segunda generación.**

Resumiendo, brevemente los antecedentes de la compañía, su creación obedece al espíritu emprendedor de su fundador, Licenciado en Veterinaria, profesión que había ejercido durante toda su carrera. En base a sus conocimientos y relaciones en su actividad empresarial, en 1976, en un momento en que gran número de cabezas de ganado enferman, tiene la iniciativa de crear su empresa con el objeto social de la distribución de medicamentos para animales y asesoramiento técnico.

Cuando llegamos a esta familia, la situación accionarial era la siguiente:

- 91% fundador y esposa: 53% fundador y 38% esposa en régimen de gananciales
- 9% repartido entre tres hijas al 3% cada una.

En cuanto a su genograma y los roles y cargos de la familia empresaria estaban distribuidos de la siguiente forma: el socio fundador, con una edad 78 años, aunque pertenece al Consejo de Administración, ya no participa del día a día de la empresa, habiendo delegado de manera unilateral y verbal, la dirección general, al marido de su hija mediana.

El Consejo de Administración está presidido por la esposa del fundador, cuenta con una edad de 77 años, y nunca ha participado en la actividad directa de la empresa.

La hija mayor de 47 años es Licenciada en Minas y tras algunas experiencias laborales previas, se incorpora en la empresa en 1995, pasando a ser miembro del Consejo de Familia. En la empresa es, responsable de la tienda de venta de productos para animales.

La hija mediana, que cuenta con una edad de 45 años, es Licenciada en Químicas, y tras acabar su licenciatura se incorpora en la empresa en 1991, perteneciendo así mismo al Consejo de Familia, y desempeñando la dirección técnica.

Por último, la hija pequeña, que tiene 42 años, es Licenciada en Farmacia, y aunque no ha estado, ni está vinculada laboralmente a la empresa familiar, sin embargo, preside el Consejo de Familia.

En este genograma familiar, además nos encontramos con la implicación y participación de los consortes en la empresa. El marido de la hija mayor, con 57 años era Diplomado en Administración y Finanzas de empresas. Se incorpora en la empresa en 1989 y pasa a ser miembro del Consejo de Administración, siendo su responsabilidad dentro de la empresa, el departamento de administración.

El marido de la hija mediana, tiene una edad 48 años, se incorpora en la empresa en 1980, aunque no posee ninguna titulación, cuenta con la confianza del fundador que le encarga la dirección general de la compañía. Forma también parte del Consejo de Administración.

Y el marido de la hija pequeña, que tiene 45 años, es Licenciado en Económicas y Empresariales. Aunque trabaja por cuenta ajena en una empresa de consultoría y nunca ha estado vinculado laboralmente a la empresa familiar, pertenece también al Consejo de Administración.

Nos encontramos por tanto ante un sistema familiar, con diferentes fuentes de conflicto no resueltos y que estaban suponiendo serios obstáculos a la hora de que esta familia empresaria, trazase su plan de relevo y poniendo en peligro su continuidad.

En relación con los aspectos anteriormente citados de los elementos para tener en cuenta, nos encontramos con la realidad de que, en primer lugar, **quien toma la iniciativa y orquesta el plan de relevo** no es el fundador, sino el director general de la compañía, el marido de la hija mediana accionista. Nos encontramos con cierto cuestionamiento de la legitimidad de quien toma la iniciativa.

Respecto a **las relaciones familiares entre sus miembros**, nos encontramos con arraigados sentimientos de desconfianza, que se han ido aposentando a lo largo del tiempo, donde los celos, las comparaciones profesionales y personales han hecho mella. En este caso la difícil situación por la que estaba pasando la relación entre el fundador y su esposa, que pasaba por dificultades desde hacía años, estaba incidiendo en la relación entre padres e hijas y entre ellas a la vez. Se habían formado diferentes alianzas entre las ramas de la familia, provocando ello una comunicación cada vez más disfuncional y negativa.

Aun teniendo establecidos canales de comunicación entre los miembros de la familia a través del Consejo de Familia, su función quedaba disminuida dado que, las malas relaciones les impedían plantear y tratar las cuestiones reales que les preocupaban, y mucho menos llegar a decisiones consensuadas.

Nos encontramos aquí con un problema subyacente de legitimación del fundador hacia sus descendientes, sus tres hijas. En particular la hija mayor tiene un profundo sentimiento de falta de reconocimiento

por su padre, el fundador. "Nunca me ha tenido en cuenta, cuando me fui a Barcelona a trabajar, se alegró, y después cuando vuelvo, me pone de tendera..." Siempre decía que, para llevar la empresa, hacía falta un hombre...

Como nos hemos referido anteriormente, el aspecto de la mutua legitimación entre el fundador y los sucesores es clave, y en su ausencia, será un gran obstáculo a la hora de realizar el plan de relevo.

La realidad aquí es que el fundador, aun teniendo la voluntad de ceder las riendas, al contrario que en muchas otras situaciones, se encuentra con cierta resistencia sobre su candidato. Además, el problema se agrava cuando encarga al candidato a la sucesión que dirija el proceso, en lugar de plantear y gestionar él personalmente de forma consensuada con la familia esta decisión.

Esto hace que se encuentre con la oposición frontal de algunos de los miembros de la familia, como la esposa, la hija mayor y el marido de ésta.

En medio de esta situación, se produce el fallecimiento repentino del socio fundador, que fallece sin testar y sin estar finalizado el plan de relevo y de sucesión, lo que provoca gran incertidumbre en algunos de los miembros de la familia empresaria y deciden contactarnos.

Nuestro objetivo y trabajo inicial tras hacer un análisis de la situación, se centró en conseguir la confianza de sus miembros en nosotros. Esto permitió promover y generar un espacio de diálogo en el que los protagonistas, los miembros de la familia pudieran empezar a deshacer los nudos que les impedían identificar sus verdaderos intereses, superando posiciones.

El proceso fue lento al comienzo hasta que se consigue pasar de la inexistente y errónea comunicación entre algunos de los miembros, a una comunicación eficaz y asertiva entre los mismos, lo que permitió avanzar y comenzar a negociar las condiciones de relevo y de continuidad de la empresa familiar.

Por abreviar y tras identificar los miembros, que querían realmente, y observando que, de lo que se trataba ahora era de, trazar **un plan de relevo de segunda a tercera generación**, los acuerdos alcanzados fueron: la división de la participación del difunto fundador en cuatro partes iguales entre la esposa y las tres hijas. La decisión de la esposa y la hija mayor de vender sus participaciones a los otros miembros, para lo cual se acordó su valoración por un profesional externo. En cuanto a la nueva situación de la familia y su plan de relevo se prosiguió con la elaboración de un Protocolo Familiar, donde se contemplaban entre otros temas, las cláusulas que condicionaban la toma de ciertas decisiones, para salvaguarda de todos los miembros familiares actuales y futuros.

El papel de la mediación profesional

Hasta este momento hemos expuesto desde nuestro punto de vista y experiencia, que elementos conviene tener en cuenta a la hora de afrontar y trazar un plan de relevo generacional en la empresa familiar, y por otro lado hemos aportado la realidad con las que nos encontramos, lo que realmente sucede.

Esta divergencia en muchos casos ocasiona conflictos indeseados entre los miembros de la familia empresaria, que, en muchas ocasiones a falta de acuerdo, finalmente produce un relevo no consensuado, que puede poner en peligro la continuidad de la empresa y de las relaciones entre los miembros familiares, lo que en muchos casos supone, un resultado distinto a lo deseado.

Si además de esta divergencia entre lo que debe ser y lo que es, le añadimos que las relaciones entre los miembros de la familia empresaria se han deteriorado y los socios familiares no son capaces de afrontar soluciones para el relevo generacional sin que surja conflicto, la mediación aparece como una herramienta extraordinaria para alcanzar nuevos consensos.

Como sabemos, la mediación es un proceso voluntario, por tanto, para iniciar el proceso es necesaria la intervención de todas las partes. Normalmente la iniciativa surge de alguno de los

componentes de la familia empresaria, que invita al resto de la familia a solicitar el servicio de mediación. Si surgiera alguna reticencia por parte de alguno de los socios familiares, a participar de este proceso, podemos realizar, como mediadores, un acercamiento a estas personas, con el fin de facilitar el inicio del proceso.

En nuestras intervenciones de mediación sobre los casos de relevo generacional, en que existe algún grado de disputa dentro de la familia empresaria, dudas o búsqueda de opciones y soluciones, nos podemos encontrar, resumiendo, con tres escenarios:

- Puede ser que nos situemos en un momento en que, habiéndose planteado la necesidad del relevo, no hay un plan diseñado y por tanto se trabajará en paralelo la elaboración de un protocolo y la negociación de los desacuerdos.
- Otro escenario es aquel, en que se ha iniciado el desarrollo de un protocolo, pero no se consigue alcanzar un acuerdo sobre el mismo.
- Por último, se da la situación, de que existiendo un protocolo que regula el relevo generacional, surge en su aplicación, desacuerdos que no se consiguen solucionar.

En cualquiera de las situaciones, nuestro modelo de intervención no es el mismo en todos los casos. A diferencia del protocolo familiar redactado a partir de un modelo estándar, con la mediación se busca propiciar la comunicación familiar en torno al relevo generacional en base a la realidad de la empresa y de la familia, poniendo en común la visión de futuro de ambas esferas, con el objetivo de diseñar un plan donde el grupo familiar pueda adaptarse según sus circunstancias particulares, para lograr la continuidad de la empresa y de la armonía familiar. Como lo que se pretende es que estos acuerdos, reflejen una aceptación compartida de los diferentes ámbitos de la familia empresaria, es fundamental que en el proceso de mediación colaboren todos los miembros implicados.

En ocasiones, cuando nos encontramos con empresarios fundadores de la empresa familiar, con perfil marcadamente autodidacta en lo

relativo a su negocio, con grandes dosis de creatividad y espíritu emprendedor, activos por naturaleza, y con un fuerte componente instintivo y a la vez un elevado sentido práctico, suelen tender a sentirse autosuficientes y seguros de sí mismos, y les cuesta valorar las ventajas que tiene contar con profesionales expertos que les ayuden a resolver los problemas que hayan surgido en el relevo en su propia empresa.

Es precisamente en esta situación de conflicto, donde cobra mayor valor la aportación de un mediador profesional, ya que las propias partes de la familia empresaria, por sí mismas o acompañadas de sus asesores, no han podido llegar a una solución consensuada.

Por ello, nos gustaría destacar el importante papel que pueden desempeñar las asesorías jurídicas o consultores familiares que en ocasiones acompañan a las empresas familiares, en el proceso de mediación. Son situaciones en que el consultor o abogado, ha colaborado en el proceso de relevo generacional, pero que, sin embargo, éste se encuentra bloqueado por los motivos que fuera, y no se consigue avanzar para alcanzar un acuerdo, y siendo consciente el asesor del valor que puede aportar la mediación en la resolución del conflicto de su cliente, será la persona de confianza de la empresa familiar, que recomiende su utilización.

En algunos casos nos podemos encontrar con la resistencia de alguna de las partes de la familia empresaria, a acudir a mediación, bien por su desconocimiento sobre este procedimiento, por desconfianza de cualquier propuesta que provenga de la parte de la familia, o simplemente por ser la otra parte poco razonable o colaborativa. Cualquiera que sea la razón de la resistencia, la intervención de los abogados y asesores puede facilitar el camino para ponerse de acuerdo en iniciar la mediación.

Precisamente para evitar estas reticencias o dudas que puedan surgir respecto a iniciar el proceso de mediación, siempre recomendamos incluir en todo tipo de acuerdo y contrato, una cláusula de remisión a mediación en caso de desacuerdo con el contenido del

documento, para que se aplique, como medida preventiva antes de recurrir al inicio de cualquier procedimiento judicial.

El papel del abogado o asesor a lo largo del proceso de mediación también es importante porque su cliente se va a sentir arropado en un proceso, que por lo general desconoce, y que puede necesitar aclarar, con una persona de su confianza, las dudas que le puedan surgir. No obstante, el acompañamiento del asesor o consultor no implica necesariamente que tenga que asistir a las sesiones de mediación, que será una cuestión que se decidirá entre mediador y las partes. En cualquier caso, el protagonismo de la participación debe estar reservado para los miembros de la familia empresaria.

Teniendo en cuenta que como mediadores en ningún caso podemos asesorar a las partes en cuestiones jurídicas, en la fase final de la mediación, los asesores cobran un papel relevante asesorando a su cliente sobre la adecuación a la legalidad vigente del acuerdo, sus consecuencias, sobre las obligaciones que se adquieren, así como otros aspectos no menos importantes, como las repercusiones sobre los ámbitos fiscales o mercantiles.

Por tanto, estamos convencidos que, si la empresa desea estar acompañada por su asesoría o su abogado, estando éstos, implicados en el desarrollo de la mediación empresarial, se consigue alinear todos los intereses de las partes que intervienen en el proceso, y refuerza el prestigio de dichos profesionales, ya que, propiciando este sistema de resolución, facilitan que sus clientes alcancen un acuerdo pactado y satisfactorio para todas las partes.

Podemos concluir que una de las principales ventajas de la aplicación de la mediación a la gestión del relevo generacional, es que es un procedimiento que abarca de forma conjunta los tres tipos de conflictos que se producen en el ámbito de la empresa familiar: los personales, los relacionados con la propiedad de la empresa y aquéllos relativos a su gestión, que son tanto de índole emocional como empresarial.

Otra importante ventaja de la mediación es la flexibilidad: las partes interesadas acuden voluntariamente a la mediación, deciden que es

aceptable para ellas y no existen soluciones previstas de antemano ni se aprueba nada que las partes no acuerden por consenso. En definitiva, el resultado no tiene ninguna de las rigideces de una sentencia judicial.

Además, la mediación al tomar en consideración los sentimientos, emociones, intereses y necesidades de los miembros de la familia permite que los acuerdos alcanzados, tengan un grado de cumplimiento mayor, sobre todo en el caso de aquellas cláusulas que puedan tener efectos meramente «morales», y que no puedan ser exigidos ante la instancia judicial, por lo que es fundamental que exista una voluntad por parte de las personas que los asumen de cumplirlos.

Por último, hay un elemento que protege a la empresa familiar de la publicidad negativa que puede generar un conflicto de relevo generacional, que es la obligatoriedad de confidencialidad que se exige en cualquier proceso de mediación. La familia empresaria que acude a mediación, evita que las situaciones de desacuerdo que se puedan originar en el proceso de relevo sean de dominio público, pudiendo perjudicar su imagen exterior de cara a los distintos grupos de interés, sean clientes, proveedores, etc.

Lejos de ser un proceso fácil, la sucesión resulta especialmente complicada en las empresas familiares. Los problemas que se pueden generar por un relevo mal planificado o inexistente pueden desembocar en un enfrentamiento de la familia empresaria y terminar en un procedimiento judicial. Ante este escenario, la intervención de un mediador profesional, independiente y neutral es una alternativa cuyo sistema de resolución del conflicto, parte del reconocimiento de las distintas posiciones, y busca previa la reducción de la tensión emocional, avanzar sobre los intereses reales de los distintos integrantes de la familia. Si conseguimos mantener una relación positiva entre las distintas generaciones del entorno familiar, favoreciendo el mantenimiento de los vínculos, estaremos poniendo las bases que faciliten a través de un relevo generacional ordenado, la continuidad de empresa, lo que beneficia a toda la familia en su conjunto y a la empresa en general.