

CASO DE MEDIACIÓN

MEDIACIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR¹

MEDIATION CASE: MEDIATION IN A FAMILY COMPANY

Sara Reyero Serret* y Cesar Gil Ballesteros**

*Mediadora de MEF (Mediación en Empresas Familiares)

**Mediador de MEF (Mediación en Empresas Familiares)

Resumen: Muchos de los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares tienen que ver con aspectos de tipo emocional, debido al tipo de vinculación que existe entre sus miembros. En el presente artículo se va a exponer un caso práctico de mediación en una empresa familiar en el que los conflictos derivados de un problema familiar se trasladaron al mundo empresarial.

Abstract: Most of the problems faced by family companies are related to aspects of an emotional nature, due to the type of relationship that exists between the family members. In this article we will present a case study of mediation for a family business in which the conflicts arising from a problem in the family were passed on to the business world.

Palabras-Clave: Mediación, empresas familiares, resolución de conflictos.

Key words: Mediation, Family Businesses, Conflict Resolution.

Introducción: desde dónde se hace la intervención

El caso práctico que se va a analizar se llevó a cabo en la empresa privada MEF (Mediación en Empresas Familiares) que presta servicios de mediación y orientación psicológica a empresas familiares. La empresa nació con el objetivo de dar cobertura a todos aquellos conflictos que se generaban dentro de las organizaciones en donde coexisten lazos emocionales y empresariales, desde la perspectiva de la mediación en las organizaciones.

La mediación en las organizaciones es un ámbito de mediación que comenzó a utilizarse como técnica alternativa a la resolución de conflictos a mediados de los años 70. El objetivo de esta clase de mediación es, por un lado, resolver

las posibles controversias derivadas de las relaciones comerciales, y por el otro preservar éstas para mantener a salvo la actividad empresarial.

El recurso de la mediación en la empresa familiar pretende dotar, a través de la figura del mediador y sus características de neutralidad e imparcialidad, de un espacio que favorezca la comunicación. Se desarrolla bajo un prisma de respeto asumiendo el protagonismo activo en el proceso de resolución y bajo la voluntariedad de participar en el proceso.

El enfoque de actuación es distinto según en qué momento se lleve a cabo, dando origen a tres tipos de actuación mediadora. Una preventiva cuando supone la intervención antes del previsible conflicto, para evitarlo o minimizar sus con-

secuencias. Una operativa cuando su actuación se sitúa en plena crisis debiendo, por tanto, ayudar a su resolución. Una de control en la que el fundamento de la misma reside no solo en la resolución de un determinado conflicto o crisis, sino en el afán de mantener tanto los nuevos acuerdos como las relaciones comerciales y personales previamente establecidas.

Descripción del caso: el conflicto y sus protagonistas

La descripción del caso que vamos a desarrollar a continuación se encuadra dentro de la mediación de tipo operativa.

La familia con la que se llevó a cabo la mediación tiene una empresa farmacéutica, Ibarra Ruiz S. L*, que constituyeron los padres y que inicialmente contaba

¹ Este artículo tiene su origen en un trabajo más amplio, que fue galardonado con el premio AMMI al mejor proyecto fin de curso, en su edición de 2011: «Mediación en Empresas Familiares»; Autores: Carla Alonso Dal Monte, María José Naranjo Hernández, César Gil Ballesteros y Sara Reyero Serret.

Tabla 1

Nombre	Figura familiar	Porcentaje de capital social	Puesto y lugar de trabajo
Juan Ibarra*	Padre y exmarido	23% de Ibarra Ruiz, S. L	Director y farmacéutico de las farmacias
Isabel Ruiz*	Madre y exmujer	23% de Ibarra Ruiz, S. L	Directora del laboratorio de cosmética, química.
Luis Ibarra Ruiz*	Hijo mayor	18% de Ibarra Ruiz, S.L.	Farmacéutico en una de las farmacias
Ana Ibarra Ruiz*	Hija menor	18% de Ibarra Ruiz, S. L	Bióloga en el laboratorio de cosmética.
Pablo Ibarra*	Hermano de Juan	18% de Ibarra Ruiz, S. L	Trabaja como director del departamento jurídico.

* (Todos los nombres y algunas de las circunstancias personales son ficticias con el fin de preservar la confidencialidad de datos de las personas que acudieron a mediación)

con una farmacia, pero que actualmente está formada por dos farmacias y un laboratorio de productos cosméticos de gran importancia. El capital social de la empresa se reparte entre los miembros de la familia nuclear (es decir, los padres y los hijos) y el hermano del padre. Además, todos ellos desempeñan distintos puestos de trabajo dentro de la empresa. Todos estos datos quedan resumidos en la tabla 1 que se muestra a continuación:

El motivo por el que uno de los miembros familiares dio el paso de acudir a mediación fue que Isabel Ibarra y sus hijos, Luis y Ana decidieron en la última reunión del Consejo de Familia despedir a Juan Ibarra de la empresa. Juan ha asegurado que es un despido improcedente y que va a reclamarlo vía judicial. Ha sido Pablo, su hermano, quien considera que todo se puede resolver por vía de la mediación.

El conflicto se había originado dos años antes, cuando Juan Ibarra e Isabel Ruiz se separaron, al descubrir Isabel por amigos comunes que Juan mantenía una relación paralela con otra persona. Se iniciaron entonces los trámites de divorcio que fue muy conflictivo, tanto desde el punto de vista empresarial, como desde el ámbito emocional. En el divorcio, que se tramitó vía judicial, se decidió que el capital social quedara como hasta el momento actual y se repartieron los bienes que la familia tenía aparte de la empresa Ruiz Ibarra, S. L. La familia

vivió una gran crisis, teniendo en cuenta que los valores en los que les habían educado sus padres habían sido un marcado sentido religioso y de la responsabilidad familiar y empresarial. Los hijos se sintieron muy desengañados y gravemente dolidos por la situación, sobre todo porque a medida que han ido pasando estos dos años, la relación con el padre se ha vuelto muy distante porque Juan no ha asumido la situación de que sus hijos no quisieran al inicio hablar con él y no ha hecho intentos por acercarse. Nunca se ha hablado de lo que sucedió esos años en que estuvo con otra mujer. El único que ha tenido más trato con él ha sido Luis, debido a que trabaja con su padre en la farmacia, pero sin embargo, tiene muchos conflictos con su padre cada día.

El desencadenante de que tomaran la decisión de despedir a Juan fue que éste, días antes, anunció que iba a casarse en 2º nupcias con la mujer con la que había mantenido la relación paralela.

Pablo Ibarra contactó con nosotros a través del correo electrónico y fue a quien explicamos en primer lugar las características del servicio que ofrecemos, así como el procedimiento a llevar a cabo y se citó a la familia para la sesión informativa.

Fundamentación teórica

Dada la enorme complejidad de conflictos que llegan a nuestras manos, no plan-

teamos un modelo rígido de mediación y por ello tendemos a seguir una línea metodológica ecléctica, trabajando con los tres modelos teóricos fundamentales que existen dentro de la mediación.

Sin bien es cierto que siempre que podemos, tratamos de usar el modelo Circular Narrativo por considerarlo el más adecuado ya que al promover un cambio a nivel relacional, los acuerdos a los que se llega suelen ser de mayor calidad. Hay que tener en cuenta que los casos a los que nos dedicamos suelen tener un componente emocional que es tan o más importante que el conflicto empresarial, al tratarse justamente de empresas familiares.

A veces usamos los modelos Harvard y el Transformativo, el primero cuando por ejemplo la relación entre los miembros familiares es ya muy distante y no sería por tanto necesario el trabajo relacional. También, a veces, dentro de una fase concreta de la mediación, en concreto, dentro de la fase de generación de alternativas o de la de redacción del acuerdo, a veces usamos estrategias harvardianas. El transformativo también se usa sobre todo en los momentos iniciales en los que es tan necesario el reconocimiento y la revaloración.

En el caso que describimos seguimos el modelo Circular-Narrativo, siguiendo las fases y herramientas que propone este modelo: una primera fase de definición de cada problema y resumen de cada historia para conocer la visión/historia de cada

una de las partes en conflicto, mediante el uso de las preguntas abiertas y de las reformulaciones. Una segunda fase en la que se exploran los objetivos que tiene cada parte y las contribuciones que cada uno está dispuesto a hacer para resolver el problema, usando para ello preguntas abiertas. Una tercera fase en la que el objetivo es desestabilizar las historias y construir una historia alternativa, mediante la legitimación de las necesidades, intenciones y razones de cada parte y llevando a cabo un re-encuadre, con estrategias como las reformulaciones y preguntas circulares. Una última fase de búsqueda del acuerdo o alternativas, mediante preguntas circulares.

En la sesión informativa se siguió el modelo Harvard, su primera fase, que es la del encuadre, en la que se explica, en qué consiste la mediación, las características y principios de la misma (voluntariedad, confidencialidad, neutralidad, equidad, no asesoramiento), condiciones del proceso (nº de sesiones, frecuencia, coste) y reglas de la mediación. También usamos el modelo Harvard cuando propusimos a algunos de los miembros de la familia a los que les costaba más proponer soluciones, en el momento de la búsqueda del acuerdo, hacer una lluvia de ideas, con la idea de la «tarta» (hacer una tarta más grande) como ejemplo.

El modelo Transformativo lo usamos en las estrategias que se aplicaron, sobre todo mediante el uso de reformulaciones y preguntas circulares, sobre todo, durante la desestabilización de las historias, pero también en la fase de pedido de contribuciones, donde también se llevó a cabo la microfocalización, pero durante todo el proceso al ser una de las prioridades fomentar la empatía entre los familiares.

Diseño de la intervención

Estrategias de intervención:

1. Contacto o vía de acceso:

Tras el análisis de la información obtenida vía correo electrónico y tras el deseo manifiesto de iniciar el proceso de la media-

ción por parte de la persona que se puso en contacto con nosotros, que fue Pablo Ibarra, el equipo de MEF consideró el enviar cartas a todas las partes interesadas para invitarles a una primera sesión informativa en nuestros locales. Se consideró apropiado invitar a las cinco personas con acciones en la empresa y con opción directa a tomar decisiones en la misma.

2. Elección del espacio de mediación:

Acordamos que se llevara a cabo en nuestros despachos, tras haber analizado la sugerencia de una de las partes implicadas en relación en celebrar las sesiones en la propia sala de juntas de la empresa familiar. Como argumentos a favor se esgrimía que podría proporcionar flexibilidad horaria y ahorro en cuanto a los costes de los desplazamientos. Considerando el global de la situación, un tanto desequilibrada para la persona que había sido despedida de la empresa, entendimos que podría ser más útil para el proceso de mediación que se desarrollara en un espacio neutral que pudiera favorecer la comunicación y evitar la contaminación externa de revivir anteriores episodios conflictivos como el que podría proporcionar nuestras propias instalaciones.

4. Comediación y elección de los mediadores:

Dada la complejidad de la situación y el elevado número de personas que podrían intervenir en el proceso se diseñó esta primera sesión informativa para ser desarrollada por dos mediadores/as. Así mismo y teniendo en cuenta la posibilidades, en cuanto a los recursos humanos que se podrían aportar, el equipo decidió que sería positivo el poder contar con mediadores que tuvieran conocimientos en diferentes disciplinas (derecho y psicología) y de diferente género (varón y mujer).

5. Análisis de la comunicación:

Pudimos apreciar cómo la comunicación se producía a través de Pablo, hermano

de Juan, con su sobrino Luis y que ellos hacían de puente de comunicación ante las demás personas, ya que estas apenas cruzaban las miradas y permanecían sentados alejados unos de otros y en posiciones rígidas con brazos y piernas cruzadas. También se observó que existían fuertes resistencias hacia cualquier intento de comunicación o de resolución de conflicto fundamentalmente entre el padre, su ex mujer y la hija de ambos.

6. Análisis de alianzas:

Observada a partir de la forma en que llegaron a nuestro despacho y la ubicación en la sala de reuniones.

Acudieron en dos grupos: el primero formado por el padre junto con el hermano de este, los cuales se situaron en un extremo de la sala de espera y aprovechando esos minutos para conversar sobre su situación. Posteriormente acudieron la madre junto con los dos hijos de este matrimonio, Luis y Ana.

Para esta primera sesión intentamos no influir a la hora de determinar las posiciones de cada uno en la sala de mediación, en la que previamente habíamos dispuesto las sillas en un amplio semicírculo. Se situaron en los dos extremos los padres. Al lado del padre se sentó su hermano Pablo, después Luis y luego Ana, al lado de su madre.

7. Sesión informativa:

Iniciamos la sesión con la explicación de las características fundamentales de la mediación. Se abordaron los aspectos relativos a: el rol del mediador/a, el objetivo de la mediación (apertura de vías de comunicación y búsqueda de soluciones consensuadas), los principios de la mediación (el protagonismo de las partes, la voluntariedad, confidencialidad (ante el proceso judicial, de las reuniones privadas o caucus, y ante otros, excepto el abuso de menores y delitos graves), neutralidad, imparcialidad; y reglas de la comunicación; duración de los encuentros, forma de llevar el proceso (comediación en general, reuniones privadas y conjuntas) y honorarios.

Se consultó el motivo de la demanda: el padre siendo trabajador de la empresa había sido despedido de esta, ya que la parte proporcional en cuanto a las acciones y a la capacidad de decisión era menor que la suma de las partes de su ex mujer y sus dos hijos. Afirmaba estar dispuesto a apurar las medidas judiciales que fueran pertinentes.

Se consensuó por todas las partes que antes de llegar a la judicialización del conflicto se pretendía intentar una vía alternativa para la resolución satisfactoria del mismo. Ante lo cual se procedió a la planificación de las próximas sesiones y a la entrega del compromiso de mediación y de los compromisos de mediación.

Desarrollo de las sesiones

Definir cada problema

Después de la reunión inicial, se acordó fijar la siguiente reunión dos días después para iniciar cuanto antes el proceso de mediación.

Se inició esta segunda sesión explicando qué se les iba a pedir: que cada uno contara su historia o versión del problema, los objetivos que querían conseguir en el proceso de mediación y las contribuciones que estaban dispuestos a hacer cada uno. Se les explicó la forma de llevarlo a cabo: se pidió que cada uno esperara su turno para hablar y que contara su punto de vista, sin dejarse influir por las historias de los demás. El objetivo de esta sesión es el de definir cada problema para conocer la visión de cada una de las partes en conflicto, valiéndonos fundamentalmente de las preguntas abiertas y de las reformulaciones.

Se dio el turno en primer lugar a Pablo, hermano de Juan y tío de Luis y Ana y mediante preguntas abiertas se le planteó que describiera cuál era el problema para él y lo que le preocupaba. A Pablo lo que le preocupaba era por un lado su hermano, porque aunque él entiende el dolor de Isabel y de sus hijos, considera injusta la decisión que se ha tomado porque a él lo que más le preocupa, sobre todo, es el buen funcionamiento actual y futuro de la empresa. Lo que

Pedro cree que deberían hacer es cada uno dejar sus rencillas personales y mirar a la empresa.

Con lo expresado por Pablo se llevaron a cabo dos tareas: por un lado se reformuló el último mensaje: «entonces Pedro para ti es muy importante el buen funcionamiento de la empresa y te gustaría que cada uno pudiera hacer un esfuerzo para intentar llegar a un acuerdo para que la empresa siga adelante, ¿es así?». Por otra parte se rescató el mensaje empático lanzado tanto a su hermano como hacia su excuñada y sus sobrinos, llevando a cabo una microfocalización del modelo transformativo: puesto que se produjo una legitimación de ambas partes: «entiendes que la situación que se ha creado no es fácil ni para tu hermano ni para Isabel y tus sobrinos». En cuanto a la contribución que él se veía capacitado para hacer y teniendo en cuenta que su objetivo era que la empresa siguiera adelante, como director del departamento jurídico y propietario del 18% del capital social de la empresa, se comprometía a seguir el proceso de mediación, a respetar a las partes y a que se intentara llegar a un acuerdo.

Se dio el turno, en segundo lugar, a Luis, el hijo mayor, del mismo modo en que se hizo con su tío. Se eligió a Luis en segundo lugar por la disposición en que se había colocado, y por su mensaje no verbal: más relajado, más girado hacia su tío.

Lo que preocupaba a Luis era la mala relación que tenían actualmente su padre y él y que se manifestaba en el desempeño de su trabajo en la farmacia (donde ambos trabajaban). Luis afirmó que él creía que su padre que tiene ya casi 60 años, no le iba a preocupar tanto dejar la farmacia y sobre todo teniendo en cuenta que sigue teniendo las participaciones de la empresa y por ello sigue formando parte de la misma. Considera que es justo que vaya delegando ciertas funciones en sus hijos y en concreto en él los aspectos organizacionales de la farmacia.

Ante el discurso de Luis se le preguntó que qué significaba para él que su padre delegara y que por qué para él eso era tan importante. Luis explicó que desde lo que había pasado en casa le resultaba muy difícil ponerse de acuerdo en las opiniones con su padre, porque para él había sido un desengaño, se le habían venido abajo los valores en los que les habían educado sus padres y sentía mucha rabia y malestar sobre todo cuando éste le imponía criterios o sus opiniones en cuanto a aspectos concretos de funcionamiento del día a día en la farmacia. A Luis se le devolvió el siguiente mensaje: «Parece que desde que sucedió el problema en casa, te has sentido muy mal, muy confuso y ese malestar se manifiesta últimamente en que te cuesta ponerte de acuerdo con tu padre en las decisiones que afectan a la farmacia en la que trabajáis juntos. He entendido que lo que tú desearías es no tener que discutir con él sobre esas cuestiones».

Se le dio el turno, en tercer lugar, a Ana, la hija menor. Le costó hablar, y cuando lo hizo se notaba que estaba muy nerviosa e irritada.

Hasta ese momento tanto Ana como su madre y su padre estaban en su sitio, rígidos y sin girarse para mirarse el uno al otro.

Lo que Ana dijo entonces fue que ella no quería saber nada de su padre, que no quería volver a verle y para eso quería que dejara de trabajar en la farmacia por lo menos y lo que ella quería, además es que les vendiera las participaciones que tenía de la empresa familiar. Se le preguntó a Ana que por qué quería eso. Ana dijo que quería para su padre lo que él había hecho hasta entonces, que había sido desaparecer y que si él había renunciado con tanta facilidad a ser su padre, ella renunciaba a ser su hija. Se le preguntó a Ana que en qué momento había empezado a sentirse tan mal con su padre. Ana explicó que cuando ellos descubrieron que él había sido infiel a su madre y a los valores en los que les habían educado: que eran la lealtad, el trabajo y el esfuerzo ante cualquier prob-

lema, ella le dijo a su padre que le había fallado en todo, que no quería volver a verle. Y que desde entonces así había sido, porque ni él había vuelto a llamarla ni a visitarla ni ella lo había hecho. Se le preguntó a Ana que cómo se había sentido con esa decisión de ambos de no hablarse ni verse y ella dijo que muy mal. Y se le preguntó a Ana que cómo era la relación antes del incidente aquel. Ana dijo que era buena, que ella tenía mucha confianza y cariño a su padre y que disfrutaban de aficiones compartidas: la equitación. Pero que eso ya nunca iba a volver a ser así porque su padre le había fallado completamente. Se reformuló el mensaje de forma que se le devolvió lo siguiente: «tu padre ha hecho cosas que te han dolido mucho y las soluciones que habéis puesto en marcha hasta el momento os han alejado aún más, provocando más dolor».

En este momento la actitud de Ana cambió, se podía percibir en la expresión corporal y facial, se relajó un poco su cuerpo y en la cara, los ojos se humedecieron.

Se dio entonces la palabra a Isabel, la madre. Isabel dijo que ella pensaba es que la empresa la habían creado entre su ex marido, ella y sus hijos con mucho esfuerzo, a lo largo de los años y que eso había tenido repercusión en su relación matrimonial, desde luego, pero que sin la aportación de cada uno de ellos nunca hubiera salido para adelante lo que ahora han montado. Además, ella no podía esperar lo que ocurrió después, el engaño y lo que va a pasar ahora: que su ex marido se vuelve a casar. Cree que Juan se ha comportado muy mal y torpemente tanto con ella, como sobre todo con sus hijos y eso es lo que más le duele. Cree que él tenía que haber hecho las cosas mejor, con una madurez que ha demostrado no tener y de acuerdo a los valores que siempre les han sustentado y que han permitido crear el imperio que han creado de la nada, que pienso que ahora es lo último que falta por destruir.

Se reformuló el mensaje de Isabel: «parece que la forma de actuar de tu ex

marido en algunos aspectos te causado mucho daño a ti y a tus hijos y eso te hace sentir muy mal. Te da miedo que eso también llegue a afectar a la empresa familiar, que ha sido producto de mucho esfuerzo por parte de todos en la familia. Lo que te gustaría es que él en ciertas decisiones tuviera en cuenta qué es lo bueno para ti, para tus hijos y para la empresa que compartís».

Isabel dijo que sí, que era eso lo que quería y también su cara se relajó.

Le tocó el turno, para finalizar a Juan, el padre. Juan dijo que él pensaba que la empresa la había creado él fundamentalmente, porque aunque sin el esfuerzo de todos en la familia nunca hubiera salido adelante, habido sido él quien más empeño y trabajo había dedicado a la misma. Y que aunque también entendía el dolor que todos tenían por las decisiones que él había tomado en su vida personal, creía que no tenían derecho a despedirle de su puesto de trabajo que llevaba desempeñando largos años y del que tanto disfrutaba.

Se procedió a reformular su mensaje, porque en él ya se planteaban los elementos claves que queríamos que se expusieran: cómo veía el problema y por qué era importante para él lo que pedía. Fue esto lo que se devolvió y también se rescató el mensaje empático, de legitimación del dolor que había podido sentir su familia con actuaciones suyas en su vida personal.

Lo que se lanzó por tanto fue lo siguiente: «lo que dices Juan que para ti es muy importante tu trabajo puesto que disfrutas mucho en él y has llegado a él tras mucho esfuerzo. Te gustaría que tu familia entendiera esto y al mismo tiempo reconoces el sufrimiento que estos sienten por ciertas actuaciones tuyas».

Historia alternativa

En las sesiones tercera, cuarta y quinta el objetivo de la mediación fue desestabilizar las historias para construir una historia alternativa, valiéndonos para ello de la reformulación y de las preguntas circulares, fundamentalmente.

El proceso fue costoso, pero al final poco a poco cada uno de ellos fue legitimando las necesidades, deseos, peticiones del otro.

Se describe a continuación el proceso y las técnicas utilizadas:

La tercera sesión se abrió con un resumen por parte de los mediadores de las versiones reformuladas de cada uno de los participantes.

En este proceso decidimos empezar a construir una historia alternativa entre los hijos y el padre, al darnos cuenta de para que la madre, Isabel, la actitud que su exmarido había tenido con sus hijos le había dolido tanto o más que la que había tenido con ella. Y consideramos que el poder entender esta historia de otra manera, podría ayudar a calmar el ambiente y a que ella se mostrara más confiada respecto a las posibles futuras acciones de su exmarido.

Por todo ello se focalizó, en primer lugar, la atención al conflicto entre Ana, la hija menor y su padre Juan, porque era la que había aireado la situación de conflicto inicial, había hecho que las cosas cambiaran en la relación entre los hijos y la mujer y su padre. Y porque además, el conflicto era más relacional y había menos aspectos relacionados con la marcha de la empresa.

Partiendo de la reformulación que se hizo del mensaje de Ana: «tu padre ha hecho cosas que te han dolido mucho y las soluciones que habéis puesto en marcha hasta el momento os han alejado aún más, provocando más dolor» y teniendo en cuenta que Juan había legitimado el dolor que sus hijos y exmujer podían tener se le preguntó a Juan que cómo pudo sentirse Ana cuando le dijo que no quería saber nada de él. Juan dijo que pensaba que mal, pero le dolió mucho que quisiera renunciar a su relación paterno-filial por lo que había pasado. Se le preguntó que cuáles pensaba que habían sido las necesidades de Ana en esa conversación que tuvieron. Juan dijo que pensaba que en ese momento Ana estaba muy dolida y que quería alejarse un tiempo de él. Se le preguntó a

Juan por el sentimiento que podría haber tras esa afirmación de Ana y si en realidad ella pudo tener otra intención al decirle que no quería volver a verle. Su padre dijo que dolor, tristeza o decepción y ahora podía llegar a entender que quizá lo que ella quería era devolverle el dolor que sentía, pero no en realidad no volver a verle. Entonces se le preguntó a Ana que qué pensaba de lo que su padre estaba diciendo y ella reconoció que sí, que lo que tenía era mucho dolor, mucha decepción. Se le preguntó a Ana que cuál era su intención real al decirle a su padre que no quería saber nada de él era esa o era expresar ese dolor y Ana reconoció que expresarle ese dolor y se le preguntó que cómo podría haber interpretado en cambio su padre lo que dijo. Ana reconoció que entendía que su padre hubiera podido interpretar que ella ya no quería saber nada de él. Se le preguntó a Juan que cómo se había sentido tras la discusión y sin ver a Ana y él dijo que mal, pero que tampoco sabía cómo arreglar la situación. Se le preguntó que él que hubiera deseado y él dijo que no hubiera pasado eso. Se preguntó por los cambios que podría desear Ana que él hiciera y él dijo que entendía ahora que quizá Ana podría querer que hubiera un acercamiento por su parte. Se le preguntó a Ana que cómo se sentía al oír eso de su padre y ella dijo que bien, aunque iba a costar mucho. Se le preguntó que cuáles pensaba que podrían ser las consecuencias de un actuación así por parte de su padre y ella contestó que pensaba que quizá fueran positivas. Se le preguntó a Juan que si compartía con Ana esa opinión de que las consecuencias de un cambio en ese sentido podrían ser positivas y él dijo que sí.

En la siguiente sesión se trabajó el conflicto entre Luis y su padre. Partiendo de la reformulación que se había hecho de que desde que había habido un punto de inflexión a partir del cual a Luis le costaba ponerse de acuerdo con su padre y eso generaba muchas discusiones entre ambos en el día a día de la farmacia, se le preguntó a Juan si él compartía con Luis

esa sensación de que actualmente discutían mucho por aspectos cotidianos del funcionamiento de la farmacia y dijo que sí. Se le preguntó que cómo le hacía sentir eso. Y Juan respondió que mal, que él sentía que su hijo ya no le respetaba y eso le sentaba muy mal y que por eso insistía más en que las cosas fueran como él las entendía. Se le preguntó a Luis si él alguna vez en la actuación de su padre de empeñarse en que le obedeciera en algunos aspectos había podido interpretado ese sentimiento de malestar por que ya no le obedeciera a lo que Juan dijo que no. Se le preguntó a ambos por la relación antes y por cómo se sentían desde que había cambiado. Se le preguntó a partir de que ambos reconocieron la pérdida, lo que creían que podían necesitar uno y otro. Juan dijo que podía entender que Luis necesitara más libertad a la hora de tomar ciertas decisiones y Luis dijo que podía entender que su padre sintiera malestar en su actitud de no querer asumir sus opiniones.

En la quinta reunión se trabajó el conflicto de Isabel y Juan. Aunque en un principio pensamos que sería una sesión muy compleja no lo fue tanto, pensamos que debido a que todos los participantes habían ido entrenando en la dinámica de la mediación y habían ido entendiendo cómo hacer para irse entendiendo. Además, consideramos que al haber escuchado Isabel en las sesiones anteriores cómo Juan había legitimado muchos de los sentimientos de sus hijos, que en parte eran compartidos por ella.

Lo que se le preguntó a Isabel fue que por qué podía tener tanta importancia para Juan el seguir asumiendo su puesto de trabajo, Isabel contestó que porque para él el trato con sus clientes era importante y pensaba que disfrutaba del puesto de trabajo. Tras esto se preguntó a Juan si era así a lo que éste contestó que sí. Se le preguntó a él qué cómo podía sentirse Isabel respecto a ciertas decisiones que él podría tomar en el futuro, a lo que Juan contestó que entendía que pudiera sentir incertidumbre. Se le preguntó que si él también,

como Isabel compartía la opinión de que era muy importante que las decisiones que tomara no perjudicaran a sus hijos o a la empresa. Él dijo que sí, que entendía que ella se preocupara por esto, pero que le parecía que ellos al echarle de su puesto de trabajo le estaban perjudicando. Se le preguntó que cuál pensaba que había sido la intención de Isabel y sus hijos en echarle. Él dijo que para hacerle daño. Se le preguntó a Isabel si era así o si había otra intención en ello. Isabel reconoció que lo que ella quería es que se alejara de la empresa por el miedo a que finalmente también pudiera arruinar la buena marcha de la misma. Se le preguntó a Juan que a qué creía que correspondía ese miedo de Isabel y que cuáles eran esas decisiones de las que ella hablaba. Juan reconoció que pensaba que podría ser que ahora que se casaba su mujer pensara que esa persona iba a pasar a tener participaciones de la empresa y formar parte de la misma. Se le preguntó a Isabel si era ése su miedo y ella contestó que sí. Se le preguntó a Juan que cuáles pensaba que eran entonces las necesidades que podría tener Isabel y Juan contestó que se comprometiera de algún modo a que el capital social de la empresa no participara ninguna otra persona externa. Se le preguntó a Isabel que cómo se sentiría si Juan actuara de esa forma y cómo serían las consecuencias a lo que contestó que muy positivas. Se le preguntó que cómo veía la necesidad de Juan de recuperar su puesto de trabajo, a lo que contestó que lo entendía.

Los acuerdos

Finalmente, en las sesiones sexta y séptima se fueron elaborando los acuerdos. Para ello se usaron así mismo las preguntas circulares y las reformulaciones, como en el punto anterior. Las preguntas que más se formularon fueron las siguientes: «¿cuáles podrían ser las consecuencias de un actuación así?, ¿crees que un actuación sería positiva para todos?, teniendo esto en cuenta, ¿qué estarías dispuesto a hacer?»

Tabla 2

Participantes directos del acuerdo	En qué consiste el acuerdo
Juan y Ana	Se verán por lo menos una vez cada 15 días en una comida para hablar de asuntos personales.
Luis y Juan	Juan vuelve a su puesto de trabajo y firma capitulaciones matrimoniales antes de casarse en las que se establece que la nueva mujer no pueda adquirir capital social de la empresa.

Los participantes mostraron mucha capacidad para buscar posibles soluciones, aunque en algún momento del proceso en que se estancaron se recurrió a plantear una lluvia de ideas para que surgieran más alternativas o alternativas más convenientes para todos. Hubo otra fase en que las soluciones se iban valorando, en este punto se pusieron fácilmente de acuerdo sobre las decisiones que más les convenían.

Juan planteó a su hija volver a quedar para ir a tomar algo y hablar de temas de ellos, por lo menos una vez cada quince días y que sería él quien llevaría la iniciativa en esto. Además, y en función de cómo se iba sintiendo ella, le propuso que quedaran para salir al campo a dar una vuelta a caballo como solían hacer algún fin de semana.

Luis planteó a su padre la alternativa que se fuera a la otra farmacia, pero esta posibilidad planteaba algunos inconvenientes que su padre no asumía, porque la farmacia en la que ambos trabajaban en el momento actual era la principal y la que generaba más ganancias entre otras cosas porque era la que tenía clientes fijos que requerían la presencia del padre y del hijo. Se les ocurrió hacer turnos distintos en la farmacia principal, pero eso suponía para ambos reducir su jornada ya que hasta el momento tenían un horario de mañana y tarde y además asumir uno la mañana y otro la tarde y no les gustó la opción. Al final plantearon otra alternativa que parecía contentar a ambos:

repartirse los turnos entre la farmacia principal y la otra farmacia, de forma que uno hacía el turno de la mañana en la farmacia principal y el otro en la otra y al revés por las tardes.

Además, se acordó que las decisiones con respecto al tipo de productos que podían ofertar fueran tomadas por Luis, y que sin embargo, las decisiones en cuanto al personal de la empresa estuvieran en manos de Juan, pero que harían reuniones periódicas para revisar ambos aspectos conjuntamente.

Respecto al conflicto de Isabel y Juan, se plantearon varias opciones.

Lo que finalmente convenció a todos fue que Juan firmara unas capitulaciones matrimoniales antes de la boda con su nueva mujer en las que se acordaba que ésta no adquiriría capital social de la empresa en ningún momento de la vida de la misma. Así como que Juan volvería a ocupar su puesto de trabajo, como lo tenía antes, con las modificaciones en cuanto a turnos y decisiones, sin sufrir ningún otro inconveniente.

Por último se decidió que tratarían cualquier otro conflicto que surgiera por la vía de la mediación, sin que antes pusieran en marcha soluciones que pudieran perjudicar a cualquiera de ellos, así como llevar a cabo sesiones de control para revisar los acuerdos a los que se había llegado.

En la última sesión, la octava, los participantes en la mediación firmaron el acuerdo, que quedó como se recoge en la Tabla 2

Dificultades y su resolución

Al inicio valoramos que iba a ser un proceso complicado por la gravedad de las actuaciones que las distintas partes habían puesto en marcha las unas contra las otras, y por el trasfondo de la problemática, pues había implicados fuertes creencias o valores y un conflicto emocional que no se había abordado de ningún modo con anterioridad.

Hipotetizamos que la creencia en valores rígidos podría plantear una mayor dificultad de los miembros de la unidad familiar para ponerse en el lugar del otro, sobre todo por parte del padre, por pensar que iba a tener el valor de la autoridad como el más importante y por tanto que podría ser más reactivo al diálogo. También hipotetizamos que el hecho de que la separación e historia previa a la misma no se hubieran tratado iba a dificultar la intervención por el alto nivel de alteración que ello conlleva y que todos los miembros de la familia podrían manifestar al empezar a abordar el conflicto de tipo empresarial.

Nos encontramos sin embargo con personas ejercitadas en el ejercicio de la empatía, con flexibilidad y con autocontrol y ganas de colaborar para sacar adelante el negocio familiar y volver a ajustar las relaciones de la familia.

Contribuyó mucho en ello la actitud que mostró el padre, Juan, puesto que fue muy comprensivo, no sabemos si en parte por el sentimiento de haber hecho las cosas mal antes de la separación. También fue positivo que se desvelara el miedo que había de fondo en Isabel, que era más de tipo empresarial (que la nueva mujer pasara a tener participaciones de la empresa) porque a partir de ese momento la mediación avanzó rápidamente, con los hijos trabajando el tema emocional, con ellos abordando soluciones que pudieran beneficiar a ambos.

Lo que sí nos supuso una gran dificultad con la que no habíamos contado fueron los micro-conflictos que cada uno tenía, de modo que aunque había un conflicto común, había múltiples factores sobre los que tuvimos que ir traba-

jando de manera particular con distintos miembros de la familia (padre-hija, padre-hijo, madre-padre), haciendo el proceso de mediación más complejo pero a la vez más rico, porque consiguió mover en mayor medida a las partes y que éstas hicieran un gran esfuerzo de poner en la mesa sus necesidades, sus deseos y sus alternativas para un desenlace adecuado para todos.

En el caso que tratamos aparecen muchos de los elementos que suelen ser motivo de conflicto en las empresas familiares, como son: los valores de la empresa, las participaciones, las decisiones respecto a las personas que trabajan en la empresa o las de dirección de la misma o de una parte de ésta.

Por eso consideramos que una de las formas en que se hubiera prevenido este problema podría haber sido la elaboración, en el momento de creación de la empresa, de un protocolo familiar en el que se regularan varios aspectos, entre otros: la estructura y organización del grupo familiar, las funciones de los distintos órganos, la composición de los mismos, la forma de tomar los acuerdos, los valores que van a presidir la empresa, cómo se regulan las participaciones y cómo procede en la sucesión de los fundadores y de sus sucesores.

Resultados de la intervención

La familia Ibarra Ruiz consiguió llegar a un acuerdo en el número de sesiones pre-establecidas (8 sesiones).

Además, se cumplieron los objetivos que nos planteamos tras la sesión inicial, que fueron:

- Promover una nueva forma de entender el conflicto, la historia del otro y acercar a los miembros de la familia.
- Dar respuesta a las necesidades de cada uno de los miembros de la unidad familiar, que habíamos detectado: al padre: la necesidad de recuperar su puesto de trabajo, a la madre: la necesidad de mantener la empresa en el seno familia, a los hijos, la necesidad de recuperar la relación con el padre e igualmente para éste, recuperar la relación con los hijos.

El hecho de que de alguna forma algunos de nuestros pronósticos no se cumplieran, hizo también que el resultado fuera más fácil de lograr. Porque habíamos valorado como una posible debilidad de la familia el hecho de que tuvieran unos valores muy sustentados pues por la experiencia previa esto solía conllevar una dificultad de las familias para ser permeables a las intervenciones de los mediadores. Pero en el caso que nos ocupa, las personas integrantes supieron valorar y legitimizar las necesidades del otro. Además, aunque había un conflicto emocional con consecuencias para toda la familia, los participantes en la mediación supieron poner en marcha habilidades de autocontrol y pudieron llegar al diálogo y a soluciones.

Valoración

Hay proceso de evaluación del servicio por parte de cada familia, al tener ésta que rellenar, al finalizar la mediación, una encuesta de satisfacción del proceso de mediación, en la que se valoran los siguientes aspectos: las instalaciones, a los profesionales: el grado de adecuación del trato, la periodicidad de las sesiones, los resultados de la mediación: grado de satisfacción con los acuerdos. Por último, si recomendaría nuestro servicio de mediación, así como una opinión personal de los aspectos más positivos y más negativos del mismo.

Los resultados de la encuesta de satisfacción que rellenaron los miembros de la familia Ibarra Ruiz sobre el proceso de mediación fueron muy positivos, puesto que la familia valoró como adecuadas las instalaciones, la periodicidad de las sesiones y como satisfactorio el trato recibido por los profesionales, así como el acuerdo al que se llegó. Valoramos como positivo lo que indicaban las opiniones personales que escribieron los miembros de la familia, que transmitían que se había producido un cambio en la forma de considerar las actuaciones de sí mismos y las del otro lo cual conllevaba un crecimiento personal.

En cuanto al equipo de mediadores, nos ayudó hacer comediación puesto que conseguimos enfocar mejor las historias construidas con las que vienen las familias y preparar mejor las sesiones de mediación, al predecir lo que quería cada una en el fondo, sus necesidades y anticipar preguntas, reformulaciones y posibles vías de solución para que en el momento de la mediación estemos preparados. Hay que decir que el trabajo que llevamos a cabo no sería posible sin la primera sesión de coordinación y las sesiones de trabajo tras las propias de mediación en las que enfocamos todos estos aspectos.

En este caso concreto, consideramos que el haber trabajado mediadores/as de ambos sexos supuso una ventaja adicional, ya que nos permitió poder utilizar la posibilidad de ir alternando en las preguntas según el sexo de cada familiar, lo que consideramos que pudo llegar a influir en cierta manera en que Juan se mostrara tan colaborador. También nos ayuda la especialización en distintos ámbitos, para que no se nos escapen aspectos psicológicos, como aspectos más de tipo jurídico, como los conceptos mercantiles que atañen a la empresa familia, destacando en este punto, la importancia de la formación en ambas cuestiones para el desarrollo de esta labor.

Como posible reflexión solemos plantearnos si no sería más fácil en ocasiones, usar un método más harvariano, pero no podemos olvidarnos que nuestros clientes son familias y que el trabajo de la relación es fundamental, aunque en muchas ocasiones las personas sólo se mueven cuando ven detrás una posibilidad de actuación distinta a la que habían considerado.

Pensamos que hubiera sido positivo es haberles animado a firmar un protocolo familiar, tarea que no hicimos porque consideramos que los distintos aspectos trabajados solventaban en parte esta tarea, que si bien, hubiera podido ser positivo. No obstante, no descartamos que durante el periodo de mediación de control, se les vaya planteando la idea de llevarlo a cabo.