

**ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO**  
**MEDIACIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR**

**EVENTO:** IV SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE LA EMPRESA FAMILIAR. I PROGRAMA DE COOPERACION DE PRÁCTICAS LATINOAMERICANAS DE CONSULTORÍA DE EMPRESA FAMILIAR.

**Buenos Aires, del 9 al 13 de Marzo de 2015.-**

**AUTORES:**

**Marcela Filiberti, Abogada, perteneciente al Estudio Jurídico Vélez y Asociados. Mediadora en DiMARC del Ministerio de Justicia de la Provincia de Córdoba y del Centro Judicial de Córdoba. [mfiliberti@velezyasoc.com.ar](mailto:mfiliberti@velezyasoc.com.ar)**

**Graciela Lingua Fernández, Contadora Pública, Especializada en Empresas Familiares, Consultora de IADEF, Mediadora en DiMARC del Ministerio de Justicia de la Provincia del Córdoba y Centro Judicial de Córdoba [graciela-lingua@gmx.net](mailto:graciela-lingua@gmx.net)**

**Resumen:**

En la Empresa Familiar (en adelante EF), como en cualquier empresa, la finalidad es obtener rentabilidad a través de una adecuada estructura y de una buena dirección, contando con personal altamente calificado. Por otro costado, la familia, que hace a su origen y esencia, está cimentada en el afecto, confianza y cooperación. Cuando ambas facetas se entrecruzan son varios los conflictos que pueden poner en peligro a la empresa.

Este trabajo pretende transmitir la experiencia en la implementación de la Mediación como una opción para superar los conflictos que surgen dentro del sistema familiar y empresarial. Además de ello, la metodología de trabajo llevada a cabo mediante distintas herramientas, promueve la reflexión y permitirá a las partes incorporar el reconocimiento de las emociones y el control de las mismas, cuestiones éstas, que sin duda favorecerán las maneras de relacionarse dentro de la empresa.

**Palabras Claves:** empresa familiar, conflictos, mediación, roles, comunicación.

## **Introducción:**

El caso en análisis, se llevó a cabo por las mediadoras que lo presentan en el ámbito de un centro privado, a comienzo del año 2014 en ocho reuniones de dos horas cada una en el término de cinco meses. La misma se implementó desde la perspectiva de la mediación en las organizaciones, teniendo en especial consideración la coexistencia de lazos emocionales y empresariales. La convocatoria fue efectuada por uno de los protagonistas del problema.

La mediación es un tipo de gestión adecuada para trabajar los conflictos, más aún cuando en ellos intervienen fuertemente las emociones como es el caso que nos ocupa. La misma es llevada a cabo por la figura del mediador (uno o dos según los casos y las legislaciones locales), en su múltiple rol de director del proceso, quien manteniendo su *imparcialidad*, se ocupa dentro de un espacio neutral, de facilitar y promover la comunicación funcional, generar confianza, explorar alternativas, actuar como agente de la realidad cuando los protagonistas *vuelan* en sus sentimientos y expectativas, de informar nunca asesorar, etc., todo dentro de una estrategia que se va a ir conformando de manera dinámica en función de los elementos que van apareciendo en los distintos relatos y por debajo de ellos, sus intereses.

En la oportunidad, las mediadoras fueron dos: una contadora y la otra abogada, en clara convicción de los enormes beneficios que genera la multidisciplina.

Asimismo, es imprescindible aclarar que el rol de mediador no permite en ningún caso valorar, juzgar, ni decidir sobre el tema controvertido. Solo, dentro de las reglas del proceso, conforme a una estrategia y el uso de las herramientas adecuadas, buscará que las partes lleguen a sus propias conclusiones que les permitan adoptar una actitud de colaboración para poder construir una solución, tal vez un acuerdo.

La mediación es un método no adversarial, flexible, informal, dinámico, creativo, rápido y también, educador y constructor de paz y consenso.

En el caso concreto y dado la extensión del trabajo permitido, se optó por no transcribir de manera ordenada cada una de las reuniones con todas las intervenciones efectuadas durante el proceso de mediación. Solo se procuró analizar cuestiones de relevancia como observadoras y mencionar las intervenciones que produjeron cambios de importancia dentro del proceso. Dichos cambios, constituyeron los objetivos especialmente fijados dentro del diseño programado para trabajar.

## Descripción del Caso: El Conflicto y sus Protagonistas

La familia con la que se trabajó en mediación posee una empresa inmobiliaria, EL LEGADO S.A., que fundaron los padres, quienes inicialmente comenzaron con una oficina en su casa, y que actualmente está conformada por una casa central y tres sucursales. Toda la familia se desempeña en distintos roles dentro de la Empresa, estando la sociedad integrada solamente por el padre y la madre. Además cuentan con empleados no familiares en la misma.

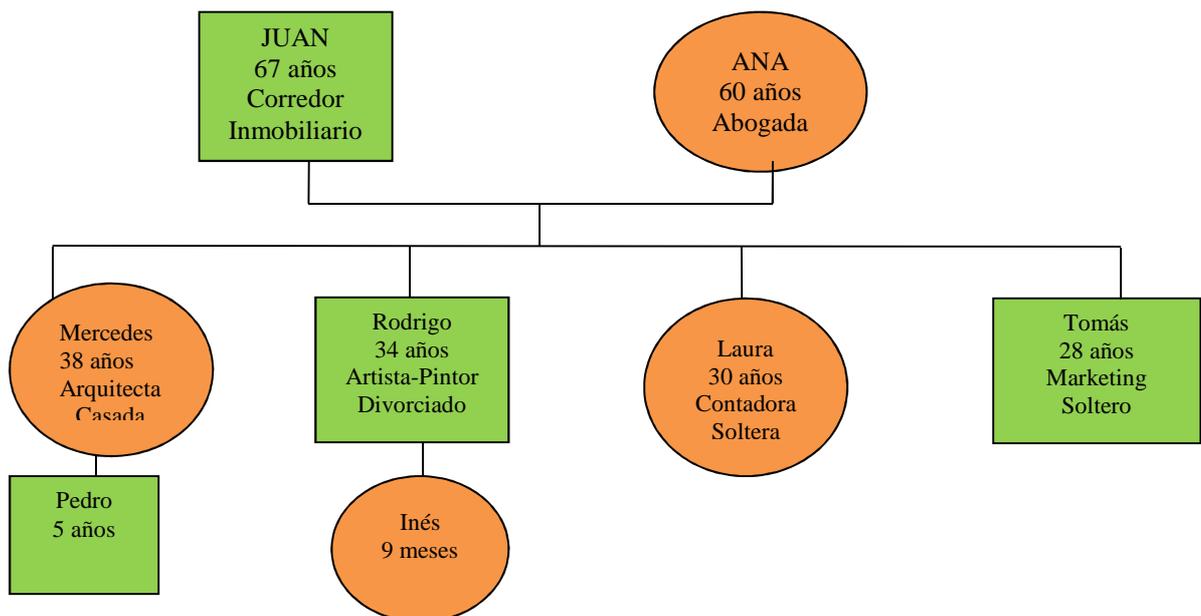
A continuación, presentamos los protagonistas en sus roles a través de un cuadro:

### Protagonistas:

#### Composición Empresarial

Nombre	Capital	Roles
Juan Legado	80	Presidente – Gerente General y Financiero
Ana Legado	20	Vice-Presidente – Directora Depto. Jurídico
Mercedes Legado		Directora - Arquitectura y Diseño – Producción y Proyectos -
Rodrigo Legado		Departamento Recursos Humanos - Encargado
Laura Legado		Departamento Administración y Finanzas - Encargada
Tomás Legado		Departamento Comercialización y Marketing - Gerente

#### Composición Familiar



### **Características personales.**

Juan: activo, visionario, soberbio, manipulador, de fuerte personalidad.

Ana: conversadora, simpática, apacible, conciliadora.

Mercedes: activa, visionaria, enérgica, creativa, innovadora.

Rodrigo: sensible, apasionado, simpático, confrontativo.

Laura: callada, tranquila, tímida, prolija, meticulosa.

Tomás: activo, inquieto, conversador, simpático, pujante, acomodaticio.

### **Roles en la Empresa.**

Si bien a través de la mediación se promueve una nueva forma de entender el conflicto y también responder a las necesidades de cada una de las partes, el mediador no puede desconocer los roles funcionales que se desempeñan en la EF. De hecho, es la única manera de trabajar eficientemente en ella: que cada uno de sus integrantes asuma su rol, que asuma la responsabilidad de una función concreta dentro de su área o departamento, dentro del Órgano de Gobierno que le corresponda y en cada reunión específica, y con la capacidad puesta a pleno para llevar adelante el proyecto.

Estos roles, en ocasiones, van acompañados de poder, de dominio, de abusos de autoridad, de atribuciones de privilegio, etc., lo que pone en peligro la gestión eficiente de la empresa cuando no corresponde que así sean desempeñados. Es muy habitual en la familia empresaria, la idea de “ser todos iguales”, precepto que funciona muy bien dentro del sistema familiar, pero que dificulta mucho la relación en el sistema empresarial. En general, los integrantes de la familia más capacitados e idóneos no tienen problemas a la hora de ubicarse en su rol en la empresa; siendo los que poseen menos competencias, quienes se respaldan en el vínculo familiar para lograr su cometido personal, lo que genera más confusión y conflictos cada vez.

### **Conflicto**

El conflicto se patentiza en el despacho del padre, con una fuerte discusión entre él y su segundo hijo Rodrigo, quien además de ser encargado del departamento de Recursos Humanos, se dedica a su verdadera vocación: Artista Plástico, pintor.

El problema se origina un año antes, momento en el que habiendo producido la empresa importantes dividendos, deciden reinvertir e incorporar la actividad de desarrollista, teniendo en consideración los aportes e ideas innovadoras realizados por Mercedes como arquitecta.

La idea gestada comienza a desarrollarse sin problemas hasta que surge la necesidad de nombrar a un gerente del área. Juan, el padre, un talentoso generador de negocios pero a la vez, soberbio y manipulador, confronta con Rodrigo desaprobando permanentemente las elecciones hechas por éste, porque prefiere que el nuevo gerente sea una persona dócil que él pueda manejar a su gusto.

Por otra parte, comienza a tener disputas con Mercedes, quien estaba interesada en asumir el cargo, ya que en alguna medida había sido ella la impulsora de la idea, pero que nunca había podido expresar claramente su intención. Esto, se contrapone a los intereses de Juan, que pretende continuar en el mando exclusivo, negando o evitando la delegación en la dirección de la nueva área.

Frente a esta situación, Ana preocupada, advierte que el conflicto empresarial esta deteriorando las relaciones familiares. Por ello, decide recurrir a la mediación y comprometer a toda la familia en ella.

### **Fundamentación Teórica**

Los pilares sobre los que se asienta el proceso de mediación son: La *confidencialidad*, requisito fundamental y muy valorado para conservar la “reserva” que generalmente reside tanto en las familias como los “secretos” que anidan en las empresas. La *voluntariedad*, requisito indispensable para poder trabajar y generar el *protagonismo* de las partes del conflicto, ya que son ellas quienes lo construyeron y serán ellas mismas quienes construyan la solución, alentándolos a una *comunicación directa*, generándose así acuerdos que procuren una *satisfactoria composición de intereses*, posibilitando de esta manera el sostenimiento de los mismos. Estos principios son transmitidos a las partes de un conflicto en el discurso inicial, informándose además sobre los honorarios del mediador. La aceptación de estos términos importa el *consentimiento informado*.

La perspectiva desde la que se aborda el procedimiento de mediación, es teniendo en consideración el funcionamiento *sistémico*<sup>1</sup>, tanto de la familia como de la empresa, potenciándose los efectos por el enlazamiento de los distintos roles (sub-sistemas).

---

<sup>1</sup> . Ludwig Von Bertalanffy “Teoría General de los Sistemas”.. Ed. Talleres Gráficos Nuevo Offset. 2007. Pag.37.

Por otra parte, no se soslaya los aportes del constructivismo<sup>2</sup>, que coloca al mediador/observador como integrante del escenario observado, involucrándose, pero desde un ejercicio de imparcialidad o multipartialidad<sup>3</sup>, que obliga a manejar la “mochila” (cargada de creencias, prejuicios, valores, fortalezas, inseguridades, etc.) que tiene cada mediador/operador, evitando de esa manera, ser colonizado por alguna de las narrativas de los protagonistas del conflicto, pero con la convicción de que se trabaja desde adentro del mundo observado.

Sin embargo, esto no impide un vuelo, producto de un enorme esfuerzo, que permita lograr un meta punto de vista del escenario y sus protagonistas, teniendo especialmente en cuenta la complejidad<sup>4</sup> de este sistema que es la EF.

Dentro de ese fino equilibrio, las mediadoras, comienzan su tarea desde el minuto cero del encuentro generando confianza a las partes, tanto respecto de su rol como del espacio desde donde se construye la neutralidad y los consensos. En este espacio, nadie es más fuerte.

En tal contexto, comienzan a manifestarse los relatos de las partes y a delinearse el *conflicto* en sus distintas áreas: **de intereses:** a) materiales (económicos/de espacios físicos/cargos/sueldos); b) abstractos (deseos/expectativas/miedos); **de relación** (de roles dentro de la familia y dentro de la empresa, de poder, de desequilibrio, de hostilidad, verticalidad, etc.), **de comunicación** (digital, analógica, disfuncional, falta de información, a veces agresiva, descalificatoria, aparentemente interrumpida, alianzas implícitas y explícitas). Con estos elementos, las mediadoras desde su percepción, van armando el escenario del conflicto y sus protagonistas, lo que permite diseñar una estrategia o un plan de acción dinámico que se irá ratificando o rectificando según los mapeos de alcance parciales.

## **Diseño: Desarrollo de las Herramientas utilizadas durante el Proceso de Mediación.**

### **Ubicación Espacial**

Centro Privado de Mediación. Mesa oval. Distribución libre de los lugares de los protagonistas en la mesa de dialogo. Las mediadoras juntas, siguiendo hacia la derecha: la madre, luego Rodrigo, Mercedes, Laura, Tomás y Juan. Juan y Rodrigo claramente separados.

---

<sup>2</sup> Araya, Valeria; Alfaro, Manuela; Andonegui, Martín “Constructivismo: Orígenes y Perspectivas”. 2007

<sup>3</sup> Francisco Diez y Gachi Tapia. “Herramientas para trabajar en Mediación”. Ed. Paidós. 2006. Pag 112.

<sup>4</sup> Edgar Morin. “Introducción al pensamiento complejo”. Pag. 121 y ss

## Proceso

En la reunión inicial, dentro del **discurso del mediador**, se explicitan los principios de la mediación, la forma de trabajo, las reglas de procedimiento: escucha activa y respetuosa, reuniones conjuntas y privadas, número de reuniones, posibilidad de interrumpir la mediación en caso que desaparezcan algunos de los principios fundamentales que la sostienen, etc.

Se comienza interpelando a las partes sobre los conocimientos que tienen de la mediación. Ana respondió que considera que todo se puede resolver por esta vía, más estando en juego los afectos. Juan y los hijos decidieron participar porque la madre los convenció de los beneficios de la misma.

A pesar de los esfuerzos de Ana, se advierte mucha tensión e incomodidad, sobre todo Juan. Éste, con su postura, pone en conocimiento de todos que descrea del proceso, de las mediadoras y de la capacidad en general de poder resolver algo. Demasiada negatividad y actitud defensiva.

Por ello, se comienza **legitimando** a las partes en cada una de sus preocupaciones y emociones, entendiendo que a cada cual le asisten razones para encontrarse ofendido, enojado, agraviado, furioso o lo que fuere, partiendo de que los diversos hechos que generaron el conflicto fueron percibidos de manera diferente y desde sus distintas perspectivas, porque detrás de ellos también están sus respectivas “mochilas”. El uso de esta técnica es para posicionar a todos en un lugar cómodo a partir del cual puedan participar. Hasta acá se pueden conjeturar los siguientes **sistemas comunicacionales**<sup>5</sup> en sus tres áreas: sintaxis, semántica y pragmática:

Entre Juan y Rodrigo: interrumpida la comunicación verbal o digital, no la analógica donde hay claros mensajes de desaprobación y descalificación. (Complementariedad funcional: padre-hijo, jefe-empleado), aunque con cierta resistencia por parte de Rodrigo ya que rechaza su self, su definición de padre, de jefe, en definitiva su autoridad. Se advierten dobles mensajes. “Acepto que él es mi padre pero yo ya soy grande”, “será el dueño pero está actuando como un viejo déspota”, “se cree que es dios”.

Entre Juan y Mercedes: la comunicación es disfuncional, confrontativa pero temerosa. Si bien antagonica hay mayor respeto a la complementariedad. Cuestiona pero acata la autoridad.

Entre Mercedes y Rodrigo: Alianza analógica pero sin palabras.

Entre Juan y su hija Laura: la comunicación es funcional y regular. Complementariedad sana.

---

<sup>5</sup> Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas, Don D. Jackson, “Teoría de la comunicación humana.” Interacción, patologías y paradojas. Ed. Herder. 2008.

Entre Juan y Tomás: la comunicación es funcional, fluida, creativa. Complementariedad sana. Entre Juan y su mujer: la comunicación es digital y analógica, de simetría funcional aunque con algunas escaladas. Ella, por momentos colaborativa, y a veces, distante, tensa y confrontativa. Muy cargada emocionalmente. *“La empresa no hubiese existido si no hubiese sido por su padre”, “ cuando vas a empezar a confiar en tus hijos y delegar!!.*

Él confirma su self pero sigue sosteniendo su autoridad en la empresa y en la familia: *“Ella es imprescindible en la empresa, pero el que pone la plata y el mayor esfuerzo soy yo”*

Entre la madre y sus hijos existe buena comunicación a pesar de las diferencias. Capacidad de escucha y respeto. Complementariedad funcional y sana. Reconoce el self de todos. Busca equilibrar.

Entre los hermanos la comunicación varía según los ámbitos: ya sea dentro de la familia, o dentro de la empresa. Es de simetría funcional: son pares y se reconocen como tal, a veces respetan las diferencia y a veces no. Por momentos fuertes escaladas. La mayoría de las afirmaciones y diferencias radican en la continuidad del mando absoluto del padre o no.

A partir de las ubicaciones en las que se posicionaron en la sala de reunión, junto con las intervenciones comunicacionales producidas, se pudieron percibir los diferentes intereses generados en función de los roles, lo que permite elaborar desde las observadoras las siguientes **alianzas**:

La primera, entre Ana, Rodrigo y Mercedes. La segunda entre Juan y Tomás. Aparentemente Laura, en una posición neutral y sin mucho interés.

Ana, demostró disposición para colaborar poniendo de manifiesto una gran empatía con las mediadoras. Acto seguido, resaltó los roles de Rodrigo y Mercedes dentro de la empresa. Las mediadoras, captaron la inseguridad de Juan que vio amenazada la imparcialidad de rol, creyendo tal vez que las operadoras pudiesen ser atrapadas por esa alianza en contra de él.

Por ello, inmediatamente se buscó cortar de manera transitoria esta interacción con Ana para ser luego trabajada en una reunión privada solo con ella. De igual modo, en otra privada, se trabajó para reforzar la empatía con Juan y darle un mejor lugar.<sup>6</sup>

Se comienza a recabar información a través de las clásicas **preguntas abiertas** que son las que brindan mayor información y desnudan los sentimientos y emociones. Para ello, se solicitó que cada uno cuente su historia. Estas narrativas, que en apariencia parecen diferentes

---

<sup>6</sup> Marines Suárez. “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”. Ed. Paidós. 2008. Pag. 148

tienen elementos en común, solo que están relatadas en función de la selección de los elementos de la realidad<sup>7</sup> conforme la puntuación de las secuencias que cada uno hace<sup>8</sup>.

De alguna manera, se habían afectado las relaciones y se había modificado la comunicación en la trama de la EF. Pero luego de la legitimación, se había promovido la escucha atenta y habían disminuido los gestos descalificantes. En estos primeros pasos, ya comienzan a advertirse algunos cambios de actitud en casi todos, salvo en Juan que, claramente, sigue resistiéndose al proceso. Juan y Rodrigo, continúan rígidos.

Con esta información se fueron trazando los lineamientos del conflicto: Juan y Rodrigo seguían claramente distanciados, por ello, se prefiere dejarlos al margen por el momento y se comienza a indagar a Mercedes, que a pesar de encontrarse más alineada con Rodrigo y su madre es la que tenía una visión creativa que había provocado los cambios que generaron conflictos.

Para ello, acudimos a **las preguntas apreciativas**.

**Mercedes:** 1) ¿Nos puedes recordar Mercedes, como surgió la iniciativa de la creación de la nueva área en la empresa? 2) ¿Nos puedes contar como fue la reacción de cada uno de los miembros de la familia con el nuevo proyecto? 3) ¿Fue unánime la decisión de reinvertir parte de los dividendos en este nuevo proyecto? 4) ¿Hubo alguna resistencia?

Con las respuestas a estas preguntas confirmamos la existencia de **“la visión compartida de la familia empresaria”** en un proyecto creativo y positivo, que en algún momento operó como punto de acuerdo. Éste fue el objetivo de la interpelación. Con ella, inmediatamente las actitudes del grupo cambiaron, se aflojó la tensión, la comunicación analógica reflejó mensajes positivos, de aprobación, de interés en participar, incluso Juan y Rodrigo.

Allí, se consideró incorporar en la dinámica a Juan a sabiendas de que si no participaba en esta primera reunión no volvería a las próximas.

Atento a su liderazgo, familiar y empresarial, se lo interpeló sobre sus roles:

**Juan:** 1) ¿Nos quiere contar como fundó su empresa? 2) ¿Qué lo motivó a seguir creciendo? 3) ¿Cómo vivió el acompañamiento de su familia en la empresa? Automáticamente, se sintió protagonista indispensable de la historia. Su actitud fue de colaboración y empatía con las

---

<sup>7</sup> Humberto Maturana, *La realidad: ¿objetiva o construida? II: Fundamentos biológicos del conocimiento*. Barcelona: Editorial Anthropos, 1996.

<sup>8</sup> Paúl Watzlawick, Janet Beavin Bavelas, Don D. Jackson. Idem 5

mediadoras. Cambió su predisposición a escuchar, se interesó en dar a su familia un lugar importante.

Estas preguntas apreciativas lo llevaron a buenos recuerdos de unión y compromiso. Sin darse cuenta él mismo estaba legitimando las actuaciones de sus hijos.

Por otro costado, los hijos que habían estado escuchando, pudieron comprender el enorme sacrificio y esfuerzo de su padre, pudieron aceptar que el lugar que ocupaba se lo había ganado.

Por el momento, el objetivo estaba cumplido.

A medida que avanzábamos en las reuniones comenzamos a utilizar **las preguntas circulares y reflexivas**<sup>9</sup> con las distintas partes, con el propósito de desestabilizar la coherencia de las narrativas que los habían posicionado antagónicamente y así mismo destrabar los temores y los temas tabú que existen en toda EF. Es decir, promover la comunicación aún de aquellos temas difíciles movilizandando las percepciones de cada uno, para que resulten más operativas y funcionales al grupo.

**Rodrigo:** 1) ¿Quién propuso la búsqueda de un gerente externo a la familia para que conduzca la nueva división?; 2) ¿A cuántas personas ha entrevistado y con qué resultados?; 3) ¿Cómo vivió Ud. la reacción de su padre con esta búsqueda?; 4) ¿A qué atribuye su enojo?; 5) ¿Qué opina respecto a que sea una persona de afuera para que ocupe el cargo?; 6) ¿Cómo cree que hubiera sido la historia si Mercedes hubiese planteado desde el principio su interés en el cargo?

De sus respuestas, se desprendió que a Rodrigo lo que más le preocupaba, además de la pésima relación con su padre, era que consideraba que éste debería empezar a pensar en delegar funciones a sus hijos en camino de un traspaso generacional, dando lugar a miradas más innovadoras y eso él lo veía muy lejos e improbable dado la omnipotencia que su padre manifestaba. Entonces, se le pregunta sobre qué significa para él que su padre no piense en delegar y que importancia le atribuye. Esta intervención tuvo un propósito y fue el de poner sobre la mesa el mayor problema: el temor de no poder planificar el traspaso de la empresa a sus sucesores por no querer perder el control y si esto no se trabajaba en algún momento, la EF pondría en riesgo su continuidad.

---

<sup>9</sup> Cabe aclarar que, en honor a la brevedad, no se ha explicitado si las intervenciones fueron hechas en audiencias conjuntas o privadas. Estas fueron manejadas estratégicamente por la operadoras del conflicto según criterios de oportunidad y conveniencia, siempre evitando escaladas del mismo.

**Ana:** 1) ¿Cómo vé la creación de la nueva área?, 2) ¿Quién de la familia imaginó en ese lugar?, 3) ¿Habló esto con Juan en alguna ocasión?, 4) ¿Alguna vez tuvo oportunidad de hablarlo con ella?, 5) ¿Quiere hacerlo ahora? 6) ¿Cómo imagina su futuro con Juan? 7) ¿Qué le pediría a Juan?

Ana, muy interesada en leer frecuentemente sobre temas relacionados a EF, comentó durante una reunión que le agradaría que tanto ella como su marido comenzaran a caminar la senda de una sucesión. Que habían incorporado a sus hijos desde jóvenes en el negocio familiar, por ello considera que ya es hora de trabajar menos, dejando el liderazgo a ellos y acompañarlos en el traspaso. Manifestó que desearía poder viajar con Juan y disfrutar a sus nietos dedicándoles más tiempo.

**Mercedes:** 1) ¿Cómo vivió el nacimiento del área de desarrollos inmobiliarios?, 2) ¿Querría describirnos su trabajo y compromiso en esta nueva propuesta?, 3) ¿Cómo sintió Ud. que fue recibida por la familia esta idea generadora?, 4) ¿Alguna vez pudo pensar lo que significó para su padre cada idea innovadora que él mismo generó?, 5) ¿Cómo se ve Ud. como gerente de ese nuevo espacio? 6)¿Alguna vez transmitió a alguno de su familia su interés en el cargo?, 7) ¿Cómo se siente frente a las reacciones de su familia ahora que lo saben?

Con este cuestionario se logró poner en conocimiento del resto las intenciones de Mercedes desde un lugar legitimado. También permitió que Juan se sintiese identificado con su hija. Pudo ver en ella su potencial.

**Tomás:** 1) ¿Cómo recibió la nueva propuesta; se interesó en ella?, 2) ¿Lo sorprendió la reacción de su padre?, 3) ¿Qué lo lleva a pensar que su padre se sintió amenazado por el protagonismo de sus hermanos en los últimos tiempos?, 4) ¿Ud. también se sintió amenazado? 5) ¿Cree que la mayor intervención de sus hermanos podrían moverlo de su lugar?, 6) ¿Que siente en común con su padre?

Con las respuestas logradas se evidenciaron sus propios intereses y sus propios temores. Hasta acá el ocupaba un lugar de privilegio en relación a su padre. Comienza a aparecer “el fantasma” de un desplazamiento relacional. Se debió trabajar con cuidado en una nueva legitimación para que Tomás no quedase posicionado en un mal lugar.

**Laura:** 1) ¿Cómo vivió todo este proceso desde la gestación de la idea hasta la búsqueda del gerente del área y la escalada del conflicto familiar y empresarial?, 2) ¿Le sorprendió las distintas reacciones de la familia?, 3) ¿Qué le diría a su padre al respecto?, 4) ¿Cómo la ve a Mercedes en ese cargo?

Con estas intervenciones y considerando el carácter particular de Laura, se logró que fuese un mismo integrante del grupo familiar quien pudiese relatar lo que estaba sucediendo desde un lugar más positivo y menos problemático.

### **Conclusiones:**

Transcurrido el proceso de mediación, los cambios fueron evidentes y los objetivos de las operadoras, cumplidos. El primer síntoma claro de este cambio se percibe en tanto que las intervenciones de las mediadoras comienzan a desaparecer y se inicia un fluido diálogo directo entre todos los protagonistas, lo que confirma la funcionalidad de la comunicación. Esto sólo, importa el cincuenta por ciento de los objetivos planteados.

El resto tiene que ver con los cambios propiamente dichos dentro de la empresa y éstos también salieron a la luz. Concretamente con la predisposición de Juan, ya que después de escuchar a toda su familia preocupada y ocupada de la empresa, advierte sorprendido que no está solo, que cuenta con ellos, se siente reconocido y a su vez pudo reconocer la capacidad de cada uno, el compromiso, la responsabilidad, en fin, el empeño puesto en el crecimiento de la organización. Comienza a pensar por primera vez que ha llegado el momento de dar protagonismo a sus hijos en la dirección de la empresa y que la planificación del traspaso generacional es fundamental para la continuidad y éxito de la misma. Finalmente, acepta que Mercedes ocupe el cargo en cuestión, constituyendo esto el primer paso del cambio empresarial.

Hasta aquí, no se había elaborado un acuerdo escrito, arribando sí, a compromisos verbales. Sin embargo, la familia comenzó a considerar la necesidad de consensuar algunos temas para dejarlos plasmados formalmente. Como consecuencia de ello, plantearon la posibilidad de que las mediadoras los acompañasen en un proceso de redacción y firma de **Protocolo Familiar**, tarea que aún se encuentra pendiente por diversas razones. El principal interrogante de las que suscriben el presente es, si formalizar un Protocolo Familiar iría en contra de la ética del Mediador, o muy por el contrario, dicho protocolo sería el cierre perfecto de un proceso de mediación. Esta pregunta que formula, se deja especialmente abierta al debate.

## **Bibliografía**

- AGÜERO, Alicia. “*El arte de conversar*”, Ed. Consultora. 2001.
- ANTOGNOLLI, Santiago. *Artículos varios* en [www.negociosdefamilia.com.ar](http://www.negociosdefamilia.com.ar) .2009-2011
- NIETHARDT, Ernesto. “*Rasgos y desafíos de las empresas familiares*”, Ed. Arte Gráfico. 2012
- HAMBRA Jorge. “*Cómo lograr una empresa familiar visionaria*”, Ed. Arte Gráfico. 2012
- DODERO, Santiago. “*El secreto de las empresas familiares exitosas*”, Ed. El Ateneo, 2010
- LEA, James W. “*La sucesión del Management en la Empresa Familiar*”, Ed. Granica, 1993
- FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) Director - Autores varios. “*El protocolo de la empresa familiar*”. Ed.AD-HOC, 2011
- PASZUCKI Samuel, Compilador – Autores varios. “*Casos y cosas de mediador*”, Ed.Brujas. 2013.
- BORK, JAFFE, LANE, DASHEW, HEISLER. “*Cómo trabajar con la empresa familiar*”. Ed. Granica. 1997
- FAVIER DUBOIS, Eduardo M. (h) Director - Autores varios. “*La Empresa familiar*”. Ed. AD-HOC. 2010
- NIETHARDT, Ernersto G. “*Las empresas familiares y sus protagonistas*”.Ed. Dunken. Buenos Aires 2007
- BERTANLANFFI, Ludwig Von “*Teoría General de los Sistemas*”. Ed. Talleres Gráficos Nuevo Offset. Buenos Aires 2007.
- ENTELMAN, Remo F. “*Teorías del conflicto. Hacia un nuevo paradigma*” Ed Gedisa., Barcelona 2005.
- DIEZ, Francisco y TAPIA, Gachi. “*Herramientas para trabajar en Mediación*”. Ed. Paidós. Buenos Aires 2006.
- MORIN, Edgar “*Introducción al pensamiento complejo*”.
- [http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar\\_Introduccion-al-pensamiento-complejo\\_Parte1.pdf](http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf)
- WATZLAWICK, Paúl. BEAVIN BAVELAS, Janet y JACKSON, Don D., “*Teoría de la comunicación humana. Interacción, patologías y paradojas*”. Ed. Herder. España 2008.
- SUARES, Marines “*Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*”. Ed. Paidós. Buenos Aires 2008.
- MATURANA ROMESIN, Humberto, “*Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer*”.Ed. Granica. Buenos Aires. 2008.
- FISHER, Roger; URY, Willian, y PATTON, Bruce. “*Si... de Acuerdo! Como negociar sin ceder*”. Grupo Editorial Norma. Colombia 2008.

- RESNIK, Michael D. “*Elecciones. Una introducción a la teoría de la decisión*”. Ed. Gedisa. Barcelona 1998
- DE BONO, Eduard. “*El pensamiento lateral práctico.*”. Ed. Paidós. Buenos Aires 2010.