

# LA MEDIACIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA: UN POSIBLE NUEVO RETO

## MEDIATION IN FAMILY COMPANIES: A POTENTIAL NEW CHALLENGE

JOSÉ LUÍS MELERO YNARAJA

Psicólogo. Experto en Familia Empresaria

**Resumen:** El 85% del tejido industrial de este país está constituido por empresas familiares. Los conflictos que se dan entre los miembros de la familia empresaria, especialmente en el momento de la sucesión y/o de la incorporación de sus miembros a la empresa, hacen peligrar la continuidad de las mismas. En este artículo se aborda la tarea realizada por los consultores/asesores de empresas familiares en la gestión de los conflictos, que van a llevar a la implementación del Protocolo Familiar. Igualmente, se valora las posibilidades de la mediación como método posible de incorporación a esta tarea.

**Abstract:** Eighty-five percent of the industrial tissue in this country is made up by family companies. The conflicts that arise between family company members, mainly as far as inheritance is concerned or when new members join in the company sometimes hinder the company's continuity. This article addresses the task of family companies' consultants/advisors in conflict management, which will lead to implement the Family Protocol. Also, the possibilities of mediation are explored as a possible method to be incorporated to this task.

**Palabras Clave:** Familia empresaria, consultor empresarial, conflicto, mediación laboral, protocolo de familia, sucesión, valores familiares, principios empresariales.

**Key Words:** Business family, company consultant, conflict, mediation in the work place, family protocol, inheritance, family values, corporate principles.

**H**ace unos días hablando con un colega psicólogo, especialista en mediación familiar, me llevé una agradable sorpresa al descubrir unos profesionales y una profesión con notables semejanzas a la mía vinculada a la familia empresaria, y que tras escucharle no dudaría en catalogarla también como de mediadora.

La mediación para mi colega quedaba definida como "un método alternativo no adversarial para la solución de conflictos, mediante el cual uno o más mediadores, quienes no tienen facultad de decisión,

intervienen únicamente facilitando la comunicación entre las partes en conflicto, con el propósito de que las mismas puedan alcanzar voluntariamente una solución total o parcial del mismo".

Comienza, al parecer, tras la decisión de la pareja de separarse/divorciarse, y actúa para buscar acuerdos que minimicen los costes de todo tipo, en especial los emocionales, que ello trae consigo, sobre todo si hay niños por medio. Me comentó que era una actividad todavía joven y que se estaban explorando nuevos campos de actuación; éste que

planteo podría ser, por el poco esfuerzo que conllevaría abordarlo, uno más a considerar.

### 1. POBLACIÓN DIANA:

Comentar brevemente que el 70% de las empresas familiares no llegan a la segunda generación; sólo el 13% llegan a la tercera y que prácticamente la mayoría –hasta antes de la crisis en la que estamos inmersos– desaparecían por problemas de tipo relacional entre las

personas de la familia. Agregar, para que se pueda valorar la dimensión del problema, que el 85% del tejido industrial del país está constituido por empresas familiares.

## 2. PROBLEMÁTICA FRECUENTE:

Con lo que más frecuentemente nos encontramos cuando estamos trabajando con familias empresarias son los problemas de relación: las envidias, los celos, las luchas por el poder, el demostrar lo que se vale... Éste es el pan nuestro de cada día cuando en los procesos de sucesión/continuidad aparecen varios hermanos trabajando en la empresa. Si la empresa, además, fue montada por varios socios en su origen se multiplican los candidatos y los problemas.

Otro problema habitual es el del hijo emprendedor que quiere salirse de la línea tradicional marcada por el padre en el manejo de la empresa familiar. A menudo el padre quiere clones exactos de él y si no son así "no valen". Mientras el hijo quiere demostrar que él vale lo mismo o más, el padre puede mostrar oposición –a veces con la razón de la experiencia– a los cambios que plantea el hijo, que, por otro lado, puede estar más formado.

La llegada del hijo sucesor puede generar choques entre éste y los trabajadores que llevan mucho tiempo trabajando con el padre y que ven con malos ojos que el hijo se salga de la línea que ha caracterizado el trabajo del progenitor. Otros choques pueden darse con los otros hermanos, quizás menos preparados, y algunos con más poder por un criterio de edad (la cultura del primogénito varón, que sigue muy presente en nuestra sociedad, sobretodo en el ámbito rural). La sociedad ha cambiado y así, si bien antes con tesón podía levantarse una empresa, en la actualidad los requerimientos son mayores, lo que hace que no siempre esos hijos primogénitos sean los que mejor están capa-

citados para continuar con el negocio. A veces todos se creen adecuados y no lo son, por lo que hay que recomendar al empresario que busque para dirigir alguien de fuera, con la oposición que ésto puede generar en la familia (en los hijos afectados, en la madre.....).

## 3. PROTOCOLO DE FAMILIA:

En mi actuación como consultor/asesor de la familia empresaria trato de encontrar acuerdos para evitar que la familia se rompa y que como consecuencia desaparezca la empresa de la que ellos son propietarios. Los acuerdos quedan recogidos en un documento llamado protocolo de familia.

El protocolo de familia es por tanto para nosotros el documento donde quedan recogidos los acuerdos que buscan garantizar, entre otros, los siguientes objetivos: armonía de la familia y continuidad de la empresa en manos de la misma.

En principio esos acuerdos son "un pacto entre caballeros", pero pueden tener la potencia legal que nosotros queramos si los llevamos al registro mercantil o a instrumentos que complementan y desarrollan el protocolo: estatutos de la sociedad, capitulaciones matrimoniales, disposiciones testamentarias.

### 3.1 CONTENIDO

El protocolo recoge, por regla general, acuerdos sobre los siguientes temas:

- **Valores/principios familiares/empresariales que van a ser la base sobre la que se va a sustentar el protocolo.**

Los valores familiares son las guías de los comportamientos considerados clave por la familia para garantizar la armonía. Los que con más frecuencia aparecen: tolerancia, generosidad, transparencia, respeto.

Los valores empresariales son también guías de comportamiento para todos cuantos integran la empresa.

Entre ellos suelen aparecer valores familiares y otros como: el trato, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, etc., que ayudan a definir enfoques, dinámicas operativas y maneras de relacionarse.

Principios empresariales tales como:

- El acceso, permanencia y salida de las personas de la organización, vendrá regulado por las necesidades de la empresa y no por las de la familia.
- Los mejores profesionales ocuparán los puestos de mayor importancia en la empresa. Sólo se mantendrán en ellos mientras obtengan buenos resultados. Estos profesionales pueden ser o no de la familia.
- A mayor responsabilidad mayor sueldo.
- No se crearán puestos ficticios.
- Etc.,

están en consonancia con el objetivo de garantizar la supervivencia de la empresa y son una base importante para la futura profesionalización del negocio (uno de los grandes retos de este tipo de empresas)

Sobre valores y principios construiremos, una vez aprobado, todo el entramado pormenorizado del protocolo.

- **Órgano de gobierno:**
  - De la familia: Junta/Asamblea de familia, Consejo de familia, Consejo de jóvenes, Consejo asesor...
  - De la empresa: Junta de accionistas, Consejo de administración, Órganos operativos... (Órganos que bien manejados sirven para salvar multitud de problemas que suelen aparecer en los temas sucesorios: poder, autoridad, responsabilidad, etc.)
- **Papel de socio/papel de empleado.**
  - Son dos papeles que hay que dejar claros en toda empresa familiar.

Es muy frecuente encontrarnos con que un socio o hijo de socio campa, dentro de la empresa, a su aire, tomando decisiones que en modo alguno le corresponden. Esto genera a nivel de toda la organización unos ruidos y desconcertos preocupantes.

Todo socio trabajador de la empresa debe diferenciar claramente sus responsabilidades/derechos cuando está como socio en la Junta de accionistas o en el Consejo de administración y sus responsabilidades como empleado otorgadas al puesto que desempeña por el director general y siempre sujeto a las mismas reglas de juego que cualquier otro empleado no de la familia.

- **Entrada/permanencia/salida de la empresa y de los puestos de responsabilidad.**
- **Sucesión/transición/liderazgo en puestos clave.**
  - Planes de continuidad/sucesión.
- **Utilización de los medios y servicios de la empresa por las personas de la familia para su uso particular.**
- **Prestación de servicios a la empresa por personas de la familia que no trabajan en ella.**
- **Venta/transmisión/administración de acciones/participaciones.**
- **Revisión//evaluación/actualización/modificación del protocolo.**

Éste, sin duda, es otro aspecto importante. Todos sabemos que aquello que no se mide y controla no mejora. Si queremos tener un documento útil, vivo y capaz de dar respuesta a las nuevas situaciones que puedan presentarse como consecuencia simplemente del desarrollo de la familia o la empresa, habrá que establecer un acuerdo de revisión, evaluación, actualización del contenido del protocolo

Cuando todos estos puntos no están acordados suelen ser, antes o después, fuente de conflictos.

### 3.2 PROCESO

Si el protocolo en sí es ya importante, lo que garantiza que éste sea considerado así por quienes han intervenido en su elaboración es el propio proceso de realización. Un mal proceso suele conllevar un protocolo poco o nada útil.

Durante el proceso vamos a detectar la problemática familiar y la empresarial ligada a la familia. Otros objetivos que se alcanzan son: sensibilización, formación, persuasión en o sobre determinados temas del mundo del negocio o de las relaciones.

Los pasos ordenados más significativos del proceso:

- **Toma de Contacto.** Generalmente la persona que llega a la consultoría no es el dueño de la empresa. A éste le suele costar mucho acudir en busca de ayuda dada su cultura de “valerse por uno mismo”. Generalmente son terceras personas las que llegan a estos recursos: los hijos, el director de Recursos Humanos o una persona sensibilizada que ocupa un papel importante en la empresa, que está preocupada con el tema de la sucesión y tiene un vínculo emocional con el dueño; son éstos los que acuden por ejemplo a foros sobre La Familia Empresaria. Estas personas son las que, una vez informados de las posibilidades de actuación en un tema que les concierne, animarán al dueño a mantener una primera entrevista.

La demanda más frecuente es elaborar un “Protocolo de Familia” o un “Plan de Sucesión” en los que se establezca por ejemplo, quién es el que ofrece más garantías para dar continuidad a la empresa, por capacidades, preparación, liderazgo...

- **Reunión con el jefe/promotor/ dueño para la toma de decisiones respecto a la realización del protocolo y sobre las personas que van a intervenir en el proyecto.** Se suele realizar en esta primera entrevista el mapa familiar y el societario y se recoge la problemática de la familia y del negocio vista por el jefe.

Esta entrevista con el empresario actúa como un “quita-miedos”, ya que es frecuente encontrar dudas y actitudes miedosa a perder el puesto que llevan años desarrollando, a “soltar el poder”, a quedar a un lado, a perder su estatus social, a que sus hijos no estén suficientemente preparados para asumir el cambio....

En este encuentro se le explica que los temas no son tan complejos, tan automáticos, que lleva un tiempo su realización, que hay unos plazos, que los cambios pueden organizarse de tal manera que él pueda mantener el control de la empresa.... Se le dan ejemplos de otras empresas y cómo esa intervención les ha ayudado...; En fin, se le ayuda a superar sus miedos iniciales. Si, además, finalmente ve que hay un beneficio, sobre todo para la continuidad de la empresa a la que ve como un hijo más, el fruto de su trabajo, eso que él ha creado con tanto esfuerzo; la oposición inicial suele desaparecer y, por el contrario, el dueño asume un papel de animador del cambio.

No es infrecuente que en este momento se firme la oferta y ahí mismo se empiece a trabajar con el dueño en conocer su visión sobre la problemática de la empresa, los posibles candidatos y cuáles en su opinión son los más idóneos. Es importante que éste exprese su parecer, que pueda exponer sus preocupaciones e impresiones tanto de la familia como del negocio. Esto puede suponer una descarga emocional importante y puede servir para afianzar la relación con el consultor.

Igualmente, a través de preguntas circulares, se puede ir ya conociendo la visión que de otros miembros de la familia pueda tener. Por ejemplo, se puede preguntar: “¿tú mujer que piensa sobre quien es el más adecuado para llevar la empresa?”.

En general, las entrevistas son sumamente abiertas: “dime todo lo que te inquieta”, ya que preguntas cerra-

das pueden limitar la comunicación y no dar a conocer la problemática real o las inquietudes más ocultas.

Esta conversación permite establecer lo que se llama el mapa familiar. Éste deja claros los lazos familiares, quien trabaja, quien no y que puestos ocupan.

Es curioso que en muchas empresas familiares la esposa –la madre de esos candidatos– no es tenida en cuenta por el empresario como fuente de información y, sin embargo, en muchas ocasiones es quién mejor puede informar de los puntos fuertes y débiles de cada uno de sus hijos, la que más les conoce porque es la que ha estado con ellos, mientras el padre dedicaba su atención a ese otro hijo que es su empresa. Por ello, puede ser una tarea importante en este momento persuadirle de la necesidad de que las mujeres de la familia participen en el proceso.

También es frecuente que hermanos que no participan de la empresa familiar queden excluidos del proceso cuando, en realidad, pueden ser una fuente de información muy importante, así como pueden jugar un rol destacado en un futuro, cuando llegue el momento de la herencia. Y así, hermanos que han quedado fuera en la organización de la empresa pueden, por herencia, recibir un legado que les incluya de repente en ella. Si no se ha tenido en cuenta a éstos, el plan establecido puede quedar sin sentido. Y su repentina participación, desde el desconocimiento, puede perjudicar a la empresa. Luego, es un error importante marginar a estos hermanos.

Otras personas que pueden influir en el presente o el futuro de la empresa familiar son los cónyuges: los maridos y las mujeres de los hermanos. Nuevamente, es importante conocer el papel que juegan e incluirlos cuando se considere oportuno.

El papel de los abogados y asesores de la empresa debe ser igualmen-

te muy cuidado ya que a veces ven la presencia externa como un rival. Su oposición al proceso podría ser muy perjudicial para los fines del mismo, por lo que hay que ayudarles a ver que no somos el enemigo y que su ayuda es valiosa.

En esta reunión se realiza también el mapa societario o accionarial, en él se nos muestra como están repartidas las acciones o las participaciones en la sociedad, quiénes tienen acciones, cómo quieren repartirlas..., así como un primer conocimiento y acercamiento a la problemática detectada por el empresario.

La idea es que al final de esta primera entrevista se tenga una visión global de la situación y suficiente información para empezar el trabajo y poder planificar las siguientes. Además, el conocimiento de la problemática permite elegir a otros asesores que van a formar el equipo del proyecto; por ejemplo, en problemas de sucesiones y dudas sobre cómo establecer el testamento (expertos en temas legales); en el traspaso de sociedad limitada a anónima (expertos en temas fiscales/mercantiles), etc. Estos actúan como asesores junto al director del proyecto, que es generalmente el que ha mantenido ya esa primera entrevista con el empresario y ha recogido toda la información inicial; por lo tanto, es ya la persona de referencia para éste.

- **Reunión conjunta con todos los que van a intervenir, para la explicación del trabajo que se va a realizar con ellos.** Esta reunión es esencial. Actúa nuevamente como un “quita-miedos”: se les explica el motivo de la actuación; se les recuerda las reglas de juego haciendo énfasis en la confidencialidad y la voluntariedad; se les comenta la necesidad de manifestar con total tranquilidad y franqueza lo que piensan y sienten sobre su manera de ver las relaciones con la familia y la empresa; se les invita a expresar sus temores –muchos

de los cuáles ya se conocen por esa primera entrevista con el empresario–; se les hace ver que el resultado será más sólido en la medida que sean capaces de hacerlo y que ellos y no otros serán los grandes beneficiados; se les aclara que el papel del asesor es ayudar, que no es el enemigo; se expresan los objetivos de la actuación –la armonía familiar y la viabilidad del proyecto de su empresa; se valoran los posibles beneficios de dicha intervención...

Al finalizar todos los asistentes deben estar persuadidos de que aquello es bueno para ellos, que es una oportunidad que no pueden dejar pasar y deben quedar ya implicados con la actuación y dispuestos a colaborar.

- **Primera ronda de entrevistas individuales.** En ellas vamos a ir buscando cuáles son en su opinión los problemas, la raíz de los mismos y las posibles soluciones que a ellos se les ocurran. Al principio de estas entrevistas es frecuente que, amparados en la confidencialidad, salgan muchas de las discrepancias y enfrentamientos familiares. Esta información puede ser relevante, por lo que es oportuno profundizar. Como todas las entrevistas en esta primera ronda la sesión sirve de desahogo. Por este motivo, es oportuno que se realicen por separado, ya que el daño que se puede hacer en una sesión conjunta en la que salgan todas estas diferencias puede ser muy elevado e innecesario.

También pueden aparecer problemas que hagan recomendable la realización de un entrenamiento, tratamiento al margen, que puede ser realizado bien por el equipo o derivado al profesional adecuado.

Generalmente esta primera entrevista es más larga de lo habitual. En todas las entrevistas hay que cuidar el equilibrio de tiempos dedicados a cada uno de ellos para que no surjan las clásicas molestias y celos.

En esta primera ronda de entrevistas puede intervenir, siempre con el permiso de la familia, alguna persona ajena a la misma pero que goza de su confianza. Trabajadores con muchos años en la empresa y asesores legales o fiscales pueden ofrecer una visión más objetiva de éstas. Su aportación suele resultar interesante.

Tras esta primera ronda de entrevistas el asesor/consultor dispondrá de datos para considerar la viabilidad del proyecto y dispondrá de un mapa completamente claro de toda la problemática y de las primeras opciones de solución. Esto se concreta en un documento que llamamos análisis de factibilidad. En este documento se ofrecen alternativas una vez analizada la situación de la problemática de la familia y la relación con la gestión del negocio. Las alternativas y recomendaciones pueden ir desde dar por terminado el proyecto, al considerar que hay pocas o ninguna posibilidad de solución como familia con el consiguiente riesgo de desaparición de la empresa, o bien continuarlo dado que la problemática detectada se puede encauzar. Sólo en el primer caso se tomará contacto con el jefe para comentar el análisis.

- **Elaboración, por parte del consultor y a solas, de la primera parte del documento.** En ella aparecen como aspectos principales: Objetivos a conseguir, valores familiares y principios empresariales que como hemos dicho son la base sobre la que se va a apoyar el futuro protocolo.
- **Presentación del contenido de esta primera parte para su aprobación, a todos cuantos han intervenido en la elaboración.** En esta reunión el documento se explica, se recogen dudas y recomendaciones de mejora. Posteriormente se les enviará un documento ya con sus aportaciones para que lo puedan leer y corregir con más detalle. En las siguientes rondas de entrevista se recogerán, si las hay, las nuevas aportaciones

Es importante a la hora de redactar y comentar las propuestas, recoger las ideas que en las distintas entrevistas hayan salido de los participantes. Cuando éstos comprueban que sus propuestas han sido recogidas, sienten una gran satisfacción y reconocimiento que, a la par, les implica más con el resultado al que se llegue. Al final, ellos van viendo cómo se va construyendo todo el proyecto, del que se han sentido parte.

Este paso viene precedido por otro de presentación del documento al jefe para que dé su aprobación a la presentación al resto del grupo.

- **Elaboración de las siguientes partes del documento.** Generalmente ello conlleva la realización de otras dos rondas más de entrevistas individuales con la misma dinámica de la primera. Un acuerdo importante que puede aparecer en cualquiera de las rondas de entrevistas es el de evaluar al menos anualmente la utilidad y el grado de cumplimiento de los acuerdos establecidos.
- **Elaboración documento final por el consultor.** En el que quedan integradas las diferentes partes elaboradas que constituyen la totalidad del protocolo.
- **Presentación del documento final al jefe para su aprobación.**
- **Lectura final conjunta, aprobación y firma del protocolo por todos cuantos han intervenido en su elaboración.**

## 4. SUPERAR DIFICULTADES

En algunos de los pasos del proceso suelen aparecer dificultades que tienen que ser salvadas. La mejor forma de hacerlo es conseguir que los involucrados, hábilmente guiados por las preguntas del consultor, sean los que propongan las alternativas de solución ya que de esta manera la aprobación está prácticamen-

te garantizada. Por ejemplo en un tema de continuidad/sucesión donde todos los candidatos se sienten capacitados en principio para ocupar el puesto, dejan de estarlo cuando se les presenta las responsabilidades a cumplir y el perfil competencial a tener. Automáticamente suelen tomar conciencia de quien es el más capaz de cumplir con aquello y ya algunos se autodescartan. Esto es válido hasta para el puesto de Director General de la empresa. De esta manera no se impone un criterio pero se provoca un “golpe de realidad” para que, con la información en la mano se pueda llegar a conclusiones.

El procedimiento que seguimos para la elaboración del protocolo – de lo general (principios, valores) que se acuerdan al comienzo del proyecto (primera ronda de entrevistas), a lo particular (lo más específico) – nos permite también sortear otra serie de dificultades. Ej.: una madre que ha asumido, por haberlo comprendido, el principio de “a mayor responsabilidad mejor sueldo” se dará cuenta de la contradicción en la que entra si posteriormente pide el mismo sueldo para todos sus hijos que, aunque para ella sean iguales, están ocupando puestos de diferente nivel de responsabilidad.

Otro recurso para hacer tomar conciencia de la realidad es realizar preguntas circulares que ayuden a cuestionarse posturas rígidas e inconsistentes. A la madre que quiere sueldos iguales para sus hijos que ocupan puestos de diferente responsabilidad y dedicación, le preguntaremos que piensas de ello sus hijos y los cónyuges de éstos.

El que se logre la participación de la esposa y en especial de la madre, en estos proyectos, hace que no aparezcan determinados tipos de problemas. No es infrecuente que una madre, desconocedora de lo que se está haciendo en la empresa y de los acuerdos que se van asumiendo, haga cosas que van en contra de lo acordado. Por ejemplo trate de compensar, sin que nadie se entera, al hijo más desfavorecido en el sueldo cuando éste la manifieste que no le lle-

ga, una vez que se ha asumido por quienes participan, el acuerdo de “a mayor responsabilidad mejor sueldo”.

Sobre algunos acuerdos es importante hacer una prueba de realidad para comprobar que entienden y aceptan ese acuerdo. En los temas de continuidad/sucesión se les puede preguntar a los candidatos para ver si han asumido el principio de que “los puestos se ocupan mientras se obtengan buenos resultados”; por ejemplo ¿en que otro puesto se ven además del que van a ocupar, en el supuesto de no cumplir adecuadamente con los objetivos que como titular del puesto se le exigen?. Es importante que se cuestionen posibilidades futuras, que inicialmente pueden parecerles remotas pero que pueden llegar a ocurrir. Esto garantiza que las soluciones acordadas tengan capacidad real de funcionar al llevarlas a la práctica y que ellos mismo puedan valorar esas dificultades y cómo superarlas.

Toda esta dinámica que aquí se esboza es la propia de las entrevistas.

## 5. SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS:

**Entre las semejanzas de nuestros respectivos trabajos que más me llaman la atención, resaltaría:**

1. Los proyectos terminan en uno y otro caso con la firma de un protocolo donde quedan recogidos los acuerdos. El protocolo es siempre un “traje a medida” ya que protagonista y problemática son siempre diferentes.
2. La dinámica del proceso –entrevistas individuales, conjuntas, puestas en común, etc– y las reglas de juego –imparcialidad del mediador, confidencialidad, voluntariedad, transparencia, búsqueda de participación, etc.– son las mismas.
3. El enfoque para abordar el trabajo –lo sistémico, relacional, el que el marco de relación sea “gano/ganas”, se busque evitar que se vean como adversarios y el juego de “quién do-

mina a quién”: tan pernicioso, tan frecuente en parejas y en las múltiples asociaciones que se pueden dar entre hijos y padres para conseguir, unos y otros, sus objetivos– es extraordinariamente parecido.

4. El perfil competencial de los que actúan como mediadores/consultores es muy parecido, debiendo ser hábiles comunicadores, formadores, buenos negociadores, con gran capacidad empática para poder sensibilizar y persuadir, profundos conocedores de la persona –sobre todo del aspecto emocional–, de la familia y de su dinámica típica de relación.

En mis charlas a los empresarios les suelo comentar que no dejen entrar a trabajar en sus familias a nadie (ningún consultor), sin antes conocer los modelos de persona, familia... con los que estos consultores trabajan y si estos modelos permiten, en un caso, el desarrollo intelectual y emocional de la persona y en el otro, posibilitan la vida en pareja de manera armónica y permanente.

5. El mediador/consultor, apoyado en su perfil competencial y en una consideración positiva del ser humano –“la verdad está en el otro”, “el otro tiene la solución”– y aplicando el método socrático (mayeútica), hace que esa solución aflore por boca de las partes.
6. El mediador /consultor debe tener la autoridad moral/profesional para que sin tener formalmente facultad de decisión, sus opiniones, alternativas, sean tenidas en cuenta.
7. Los proyectos en ambos casos (mediación o consultoría) son abordados por equipos interdisciplinarios integrados por especialistas en áreas del derecho, psicología, sociología, principalmente. La capacidad empática suele jugar en nuestro caso un papel importante a la hora de elegir un coordinador del proyecto.

Mi colega perspicazmente me apunta que además de semejanzas seguro que

yo vería también algunas diferencias en los respectivos trabajos. Me atrevería a apuntar dos, corriendo el riesgo de equivocarme por mi escaso conocimiento de todos los aspectos que la mediación aborda:

- Dando por supuesto que en los dos tipos de trabajo se necesita una buena dosis de creatividad para abordar y encontrar soluciones a los problemas, en el caso de la mediación me ha parecido que el trabajo está muy guiado, mediatizado por aspectos legales.
- La segunda cuestión está mas relacionada con una posible carencia ligada al perfil competencial: insuficiente conocimiento del mediador de temas ligados a la dinámica empresarial.

Por último, decir que lo esencial del perfil competencial está en los profesionales de ambos campos de actuación y que la carencia detectada es fácilmente subsanable.

## 6. CONCLUSIONES:

**Del análisis de datos y comentarios expuestos se podría concluir que:**

- El profesional de la mediación podría estar presente, sin grandes esfuerzos, en este otro campo de actuación.
- El mediador o la mediación, entendida ésta como hasta el momento, tras el análisis de factibilidad al que nos referíamos cuando hemos hablado del proceso para la realización de protocolo y que podía contemplar el abandono del proyecto dada la situación difícilmente recuperable de la pareja/familia, podría ser un instrumento importante para que al menos la empresa quede, mediante acuerdos recogidos en el protocolo, “a salvo de la quema”; lo que evitaría el debilitamiento del tejido industrial del país.