

COLECCIÓN DE MEDIACIÓN  
Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

# LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

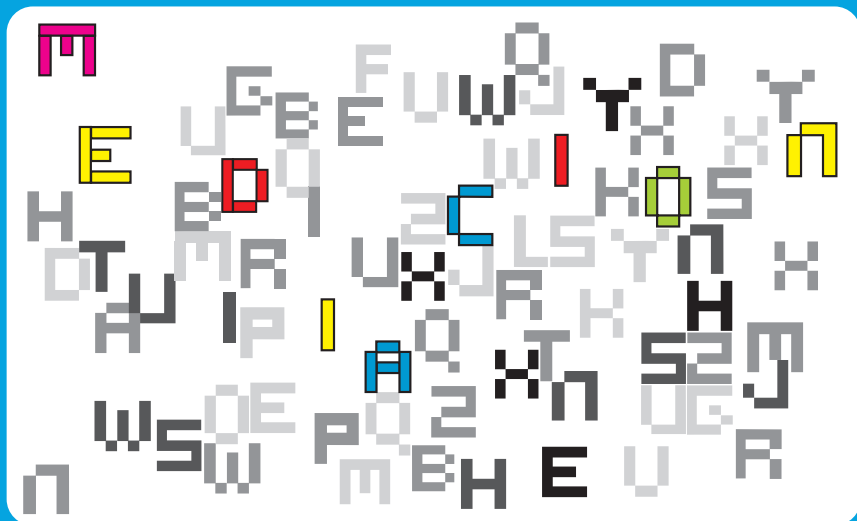
## Reflexiones de un mediador

Manel Canyameres Sanahuja

Prólogo

Pascual Órtuño

Profesor de Resolución Alternativa de Conflictos  
y Magistrado jubilado



**ADR<sub>s</sub>XXI**  
GRUPO DE INVESTIGACIÓN UCM

**REUS**  
EDITORIAL

**COLECCIÓN DE MEDIACIÓN  
Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
TÍTULOS PUBLICADOS**

- Mediación en conflictos familiares. Una construcción desde el Derecho de familia,** *Leticia García Villaluenga* (2006).
- Hijos alineados y padres alienados. Mediación familiar en rupturas conflictivas,** *Ignacio Bolaños Cartujo* (2008).
- Mediación y Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos. Una visión jurídica,** *Marta Blanco Carrasco* (2009).
- Introducción a la gestión no adversarial de conflictos,** *María Cristina Cavalli y Liliana Graciela Quinteros Avellaneda* (2010).
- Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI,** *Leticia García Villaluenga, Jorge Tomillo Urbina, Eduardo Vázquez de Castro (Codirectores)* (2010).
- Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido,** *Gloria Novel Martí* (2010).
- Estrategias de mediación en asuntos familiares,** *Aleix Ripol-Millet* (2011).
- Justicia restaurativa, mediación penal y penitenciaria: un renovado impulso,** *Margarita Martínez Escamilla y María Pilar Sánchez Álvarez (Coords.)* (2011).
- Mediación en salud: un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan,** *Gloria Novel Martí* (2012).
- Mediación en asuntos civiles y mercantiles, comentarios a la Ley 5/2012,** *Leticia García Villaluenga y Carlos Rogel Vide (Codirectores)* (2012).
- La mediación familiar en situaciones asimétricas. Procesos de gestión de conflictos con episodios de violencia, drogodependencias, enfermedad mental y desequilibrio de poder,** *Cristina Merino Ortiz* (2013).
- Resolución de Disputas en Línea (RDL). Las claves de la mediación electrónica,** *Ramón Alzate Sáez de Heredia y Eduardo Vázquez de Castro* (2013).
- Gestión positiva de conflictos y mediación en contextos educativos,** *Mari Luz Sánchez García-Arista (Coord.)* (2013).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2013,** *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2013).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2014,** *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2015).
- Gestión positiva de conflictos y mediación en contextos educativos,** *Mari Luz Sánchez García-Arista (Coord.)* (2ª edición, 2016).

- Anuario de mediación y solución de conflictos 2015**, *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2016).
- Mediación motivacional. Hacia una relación de acompañamiento en los conflictos**, *Santiago Madrid Liras* (2017).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2016**, *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2017).
- La resolución de conflictos con consumidores: de la mediación a las ODR**, *Immaculada Barral Viñals (Editora)* (2018).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2017**, *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2018).
- Teoría y práctica de la mediación intercultural. Diversidad, conflicto y comunidad**, *Carlos Giménez Romero y Guillermo Summers* (2019).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2018-2019**, *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2019).
- Las responsabilidades parentales en situaciones de crisis familiar. Mediación, puntos de encuentro y coordinación de parentalidad**, *Marta Blanco Carrasco* (2021).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2019-2020**, *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2020).
- Del cerebro hostil al cerebro inteligente. Neurociencia, conflicto y mediación**, *Mari Luz Sánchez García-Arista* (2021).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2021**, *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2021).
- Mediación y derecho aragonés**, *José Luis Argudo Pérez* (coordinador) (2022).
- Anuario de mediación y solución de conflictos 2022**, *Leticia García Villaluenga y Eduardo Vázquez de Castro (Directores)* (2022).
- La mediación en la empresa familiar. Reflexiones de un mediador**, *Manel Canarymeres Sanahuja* (2022).

**COLECCIÓN DE MEDIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**Directora: LETICIA GARCÍA VILLALUENGA**

Profesora Titular de Derecho civil de la Universidad Complutense de Madrid (UCM)

Directora Máster de Mediación y gestión de conflictos de la UCM

Directora Grupo de Investigación en «Sistemas cooperativos de gestión de conflictos, mediación, negociación y cultura de paz en la sociedad del siglo XXI» (ADR<sub>s</sub>XXI)

Presidenta de la Conferencia de Universidades para el estudio de la mediación y el conflicto (CUEMYC)

# **LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

## **Reflexiones de un mediador**

**Manel Canyameres Sanahuja**

**Prólogo**

**Pascual Ortuño**

**Profesor de Resolución Alternativa de Conflictos  
y Magistrado jubilado**

**REUS**  
EDITORIAL



Madrid, 2022

© El autor, 2022  
© Editorial Reus, S. A.  
C/ Rafael Calvo, 18, 2º C – 28010 Madrid  
+34 91 521 36 19 – +34 91 522 30 54  
reus@editorialreus.es  
www.editorialreus.es

1.ª edición REUS, S.A., 2022  
ISBN: 978-84-290-2694-8  
Depósito Legal: M-26511-2022  
Diseño de portada: Lapor  
Impreso en España  
Printed in Spain

Imprime: *Ulzama Digital*

Ni Editorial Reus ni sus directores de colección responden del contenido de los textos impresos, cuya originalidad garantizan sus propios autores. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización expresa de Editorial Reus, salvo excepción prevista por la ley.

Fotocopiar o reproducir ilegalmente la presente obra es un delito castigado con cárcel en el vigente Código penal español.

*A la memoria de mis padres*

## PRÓLOGO

El lector, si es mediador o está interesado en formarse en esta metodología, tiene en sus manos una verdadera joya. Y lo remarco directamente, sin ningún tipo de rodeos.

El desempeño de la función judicial me regaló el descubrimiento de la mediación, hace ya más de un cuarto de siglo. Para muchos jueces, la implicación personal en la introducción de esta metodología ha supuesto un reto para ayudarnos a superar la frustración que se experimenta cuando con el sistema formalista procesal al que nos debemos no podemos dar una solución real y positiva a muchos de los litigios que llegan a nuestros tribunales. La insuficiencia de los procedimientos legales para gestionar positivamente los conflictos, sin que haya vencedores ni vencidos, tiene con la mediación una alternativa que facilita la subsistencia de las relaciones personales, económicas y jurídicas, a través de una gestión racional e inteligente de los problemas.

Durante estos años he tenido el privilegio de trabajar con muchos mediadores, y de recorrer con ellos el largo y sinuoso camino de la introducción de los ADR tanto en

España como en otros países de nuestra misma tradición cultural, con los que compartimos el objetivo de modernizar el sistema de justicia con nuevas metodologías y dimensionar en su justa medida el principio absoluto y rígido del imperio de la ley en todo tipo de conflictos, aun en los de naturaleza privada en los que tiene prevalencia la autonomía de la voluntad de las partes. Este mandato psicológico, exacerbado en las sociedades autoritarias, ha hecho olvidar en estos tiempos caracterizados por la competitividad, la agresividad y el desprecio hacia la opinión de los otros, la enorme importancia que tiene la negociación para la pacificación y superación de los conflictos.

También tuve el honor de prologar el primer libro publicado en España en esta materia, fruto de la tesis doctoral de la profesora Leticia García Villaluenga, y de otras publicaciones pioneras como las de Josep Redorta, Elena Lauroba, Pompeu Casanovas, Thelma Butts y Rocío López San Luis, por no citar otras muchas más, que nos han ido aportando un importante acervo teórico, refrendado por las correspondientes investigaciones académicas.

Esta ocasión es especial. Recibo la invitación de un acreditado mediador, Manel Canyameres, procedente de la abogacía, a quien conocí en el congreso de mediación celebrado en Barcelona en 1999. Coincidí meses después con él, de nuevo, en la Universidad *Kurt Bösch*, en Suiza, entidad que impartió uno de los primeros cursos de mediación de Europa, que codirigía Salvador Puntos, pionero de la enseñanza de la mediación en diversas universidades españolas y Latinoamericanas. Desde enton-



ces he seguido la brillante trayectoria profesional del autor de este trabajo, tanto como mediador privado, integrado en el panel del *Centre de Mediació de Catalunya*, y en los colegios de abogados de Barcelona y Terrassa, y ha colaborado asiduamente en conflictos en la empresa familiar, que es su especialidad, en diversas Cámaras de Comercio. Quiero resaltar con esto que el autor cuenta con el aval de una extensa experiencia profesional como mediador que le ha permitido conocer en profundidad la especial problemática que se presenta en este campo. No hay muchos mediadores que puedan exhibir un palmarés similar en nuestro país.

La lectura de la obra, ya lo comprobará el lector, es amena e interesante desde el principio hasta el final. La novedad y peculiaridad respecto a otras publicaciones, es que en sus páginas ha volcado su enorme y dilatada experiencia como mediador. Cada página es un regalo para quienes opten por especializarse en la mediación empresarial y, específicamente, en el contexto de las sucesiones de liderazgo en la pequeña y mediana empresa, que es un campo de suma importancia para la economía de un país que contabiliza en este ámbito más del 85 % de sus empresas.

Me atrevo a vaticinar que este libro va a contribuir al desarrollo e implantación de la mediación en mayor medida que la imposición legal de la obligatoriedad de acudir a este sistema, o a otro medio negociado adecuado, de los denominados MASC, que es el filtro que se va a introducir próximamente en España por la ley de eficiencia procesal que se está debatiendo en el parlamento. Siempre he estado convencido de la bondad de

la metodología de la mediación para los casos en los que es conveniente que se mantengan las relaciones jurídicas, económicas y personales entre las partes. Pero está demostrado que el camino para su implantación debe pasar por el prestigio, la excelencia y el buen hacer de los profesionales que se dedican a esta actividad.

Las derivaciones judiciales son y seguirán siendo naturalmente muy escasas, a pesar del refuerzo legal que se espera. La introducción de la actividad negocial como requisito de procedibilidad, antes de la interposición de la demanda, corre el peligro de terminar siendo un trámite burocrático, sin resultados positivos significativos, como hemos comprobado en el derecho comparado.

Por otra parte, el fracaso que se desprende de las estadísticas del Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) respecto a las experiencias piloto de los últimos cinco años tiene diversas causas. Pero, a mi juicio, la más importante de ellas es el déficit de formación derivado del escaso número de mediaciones que se realizan en comparación con el número de procesos judiciales, y su nefasta secuela: la falta de experiencia profesional práctica y acreditada de una buena parte de los mediadores inscritos en los registros públicos. Estos “registros de mediadores” estatales o del ámbito de las comunidades autónomas, son organismos administrativos que se limitan a comprobar que se está en posesión de un título académico, pero no garantizan que la persona inscrita cuente con una experiencia real y sólida en alguna de las especialidades de la mediación, con la excepción tal vez del campo de los conflictos familiares. Aun dejando a salvo las numerosas excepciones —que me constan—

en las que los mediadores que han intervenido han sido excelentes profesionales, no se entiende que más del 98 % de los casos derivados a mediación por los juzgados de Barcelona (por acuerdo unánime de la Junta de Jueces) se devuelvan al tribunal sin haber superado la sesión informativa o exploratoria. Lógicamente estos resultados perjudican la percepción que tienen los abogados y los jueces respecto de la bondad del método.

En definitiva, no basta con la voluntad y el buen talante, ni tampoco con la formación teórica. La actividad de mediar es sumamente difícil y compleja, por lo que es preferible que la introducción de esta metodología sea lenta, como lo ha sido en los países de tradición *common law*, pero que se consolide en base al prestigio de los buenos mediadores y de los resultados prácticos que pongan de manifiesto su potencialidad y utilidad. Hemos comprobado que cuando en uno de sus casos los abogados han comprobado que la mediación funciona y es más adecuada que la contienda judicial, se convierte en defensor de esta metodología de forma entusiasta. Pues bien, en el campo de los conflictos en la empresa familiar, el prestigio de profesionales como Manel Canyameres es el mejor aliciente para que los empresarios y sus abogados aconsejen a sus clientes que opten por estos mecanismos de negociación estructurada. Al igual que los ciudadanos buscan la alta especialización en los médicos cuando padecen una enfermedad, también buscan el prestigio de los abogados y mediadores para gestionar los problemas de sus empresas. Con más razón cuando se está en un entorno familiar en el que las dimensiones extrajurídicas son tan importantes.

Llegados a este punto tengo que volver al libro. Existe una enorme dificultad para el aprendizaje y la adquisición de las habilidades y competencias esenciales para intervenir en mediaciones complejas. Muchos profesionales formados teóricamente no encuentran dónde realizar las prácticas, es decir, la “clínica” —en lenguaje médico—. Con tales carencias existe el riesgo de que el intento de mediar termine en un fiasco, con grave perjuicio también para el método y el prestigio de la mediación. La práctica en los tribunales nos pone de manifiesto que existe un alto índice de fracaso en lograr el consenso entre las partes y los abogados para aceptar participar e implicarse en un proceso de mediación. Por esta razón los mediadores egresados, después de obtener sus títulos, se formulan la misma pregunta: ¿Dónde? ¿Con quién puedo hacer prácticas? En la actualidad no hay respuesta. Algunas academias han probado suplir este déficit con actores profesionales, pero también resulta insuficiente. Si en el futuro se van introduciendo los MASC en nuestro sistema de justicia cambiará el escenario, pero no nos engañemos: han de pasar muchos años.

Aquí, en este punto, es donde se puede apreciar la enorme utilidad de este libro de Manel Canyameres porque nos ofrece de forma minuciosa las enseñanzas que ha adquirido durante más de veinte años interviniendo en conflictos empresariales y en mediaciones en el ámbito de la empresa familiar. A lo largo de la obra, muy bien estructurada, va mostrando las dificultades que se le han ido presentando en la gestión de cada una de las mediaciones reales en las que ha intervenido. Empieza por los

problemas típicos previos que surgen en las múltiples y diversas circunstancias (nunca hay dos casos iguales).

La tipología es inabarcable: conflictos intergeneracionales, disputas personales y antiguas entre hermanos, trasfondos puramente empresariales, problemas derivados de la gestión financiera, incidencia de crisis matrimoniales en la gestión de los negocios, y así un largo etcétera. Después de planteados los problemas analiza la forma de tratar las resistencias iniciales de algunas de las partes implicadas, según el cauce por el que haya llegado el caso al mediador (por propuesta de abogados o por derivación judicial) o cómo afrontar los intentos de manipulación de alguna de las partes. Una vez que se ha conseguido iniciar el proceso son muchas las cosas que hay que tener en cuenta: desde la necesidad de controlar los espacios visuales, el orden de intervenciones, el abordaje de las narrativas, la elección del método más apropiado (Harvard, transformativo, circular-narrativo). Todo ello sin menospreciar la necesidad de dominar el lenguaje propio del conflicto empresarial.

Obviamente, no voy a hacer “*spoiler*” de esta obra, pero sí recomendar a las personas que quieran trabajar como mediadores en los conflictos empresariales que no se limiten a leer este libro. Tiene en sus manos un valioso material de estudio. Es una obra imprescindible para aprender a analizar los conflictos, para mediar, para pensar las estrategias adecuadas, para extraer “apuntes”, para adquirir competencias profesionales y, en definitiva, para asumir con seguridad y sentido de la responsabilidad el encargo de mediar en un conflicto en este

*Pascual Ortuño*

ámbito. Cada reflexión está acompañada del relato de los hechos a los que tuvo que dar respuesta.

Para terminar. ¡Muchas gracias Manel, por compartir con nosotros tu experiencia!

Barcelona, otoño de 2022.

PASCUAL ORTUÑO

*Profesor de Resolución Alternativa de Conflictos y  
Magistrado jubilado*

## ÍNDICE

<b>PRÓLOGO, POR PASCUAL ORTUÑO .....</b>	<b>7</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>1. LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS CON- FLICTOS .....</b>	<b>19</b>
1.1. Tipología de los conflictos de la empresa familiar .....	25
A) De origen familiar .....	25
B) De origen empresarial.....	30
C) De origen mixto familiar-empresarial ..	31
1.2. Fases del conflicto.....	42
A) La fase latente.....	44
B) Fase de reconocimiento .....	46
C) Fase de escalada.....	49
D) Fase de cronificación.....	51
1.3. Análisis del conflicto.....	52
<b>2. LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMI- LIAR: SUS PRINCIPIOS.....</b>	<b>57</b>
2.1. Voluntariedad o implicación.....	59
A) Reconocimiento del conflicto y de que se forma parte de él .....	59

B) Desconocimiento de la mediación.....	60
C) La voluntariedad ha de ser de todos .....	60
D) Decir no a la mediación, un nuevo conflicto.....	61
E) Responsabilidad del no acuerdo .....	61
F) Implicación, más que voluntariedad .....	62
2.2. Confidencialidad, solo del mediador.....	63
2.3. Imparcialidad.....	65
<b>3. EL PROCESO DE MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>71</b>
3.1. Particularidades del proceso.....	73
3.2. La entrada, un intruso en la familia .....	75
A) ¿Quién llama a la puerta?.....	79
B) Entrada por derivación.....	84
C) Entrada por vía judicial .....	85
3.3. Entrevistas previas.....	88
A) Entrevista conjunta .....	89
B) Entrevistas por separado .....	91
C) Análisis de las entrevistas .....	97
3.4. Multipartes, ¿qué partes? .....	99
A) La determinación de las partes .....	102
B) Los ausentes.....	107
3.5. La conducción del proceso.....	110
A) Presentación de la mediación .....	110
B) El espacio de la mediación .....	114
C) Dinámica de la conducción.....	118
D) La agenda.....	123
E) Los intereses ocultos .....	126
F) Sesiones conjuntas y sesiones separadas ..	128
G) La duración. La gestión del tiempo.....	131



H) Fuera de la mesa de mediación .....	138
I) Submediaciones.....	141
J) Las partes y sus abogados.....	146
K) Dinámica del consenso .....	152
3.6. Cierre con o sin acuerdo .....	157
3.7. Formalización.....	161
3.8. La mediación preventiva .....	165
A) Antecedentes.....	169
B) Enfoque inicial.....	170
C) Dinámica del proceso .....	172
D) Acuerdos .....	174
<b>4. EL MEDIADOR FRENTE A SÍ MISMO .....</b>	<b>175</b>
4.1. La condición de mediador.....	175
4.2. Ética y deontología.....	181
4.3. Diálogo interno.....	186
<b>EPÍLOGO .....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXO: CUESTIONARIO SOBRE LOS INTERESES EN LA EMPRESA FAMILIAR..</b>	<b>197</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>203</b>

Las empresas familiares constituyen 89 % de las empresas españolas, crean el 67 % del empleo y representa el 57 % del PIB del sector privado. En todas las familias y empresas hay conflictos. En este tipo de organizaciones, por lo tanto, existe una doble complejidad. La tipología de sus conflictos es inabarcable: conflictos intergeneracionales, disputas personales y antiguas entre hermanos, trasfondos puramente empresariales, problemas derivados de la gestión financiera, incidencia de crisis matrimoniales en la gestión de los negocios, y así un largo etcétera.

¿Se puede llegar a resolver un conflicto de este tipo, en continua escalada, sin la ayuda de un tercero? No siempre. En estos casos, es necesaria la figura de la persona mediadora. Este libro da claves sobre cómo abordar estas situaciones, con un enfoque práctico a partir de la experiencia personal de un mediador.

Existen múltiples publicaciones de análisis de conflictos de la empresa familiar y también sobre la metodología de la mediación. Este libro enlaza los dos campos y además se sustenta sobre la experiencia práctica. Ahí radica la singularidad de esta obra.

“Es una obra imprescindible para aprender a analizar los conflictos, para mediar, para pensar las estrategias adecuadas, para extraer “apuntes”, para adquirir competencias profesionales y, en definitiva, para asumir con seguridad y sentido de la responsabilidad el encargo de mediar en un conflicto en este ámbito. Cada página es un regalo para quienes opten por especializarse en la mediación empresarial y, específicamente, en el contexto de las sucesiones de liderazgo en la pequeña y mediana empresa.” Extracto del prólogo. Pascual Ortuño. Magistrado jubilado

**Manel Canyameres Sanahuja** es abogado y mediador, Máster Europeo por el Institut Universitaire Kürt Bosch (Suiza). Máster Skills Mediator Training, Center for Effective Dispute Resolution (Reino Unido). Profesor en distintos Másteres de mediación y ha intervenido en varias ediciones del Fórum Mundial de Mediación y en congresos y seminarios de varios países de la órbita europea.