

# Palabra de Mediador

Nº 16 Octubre 2023

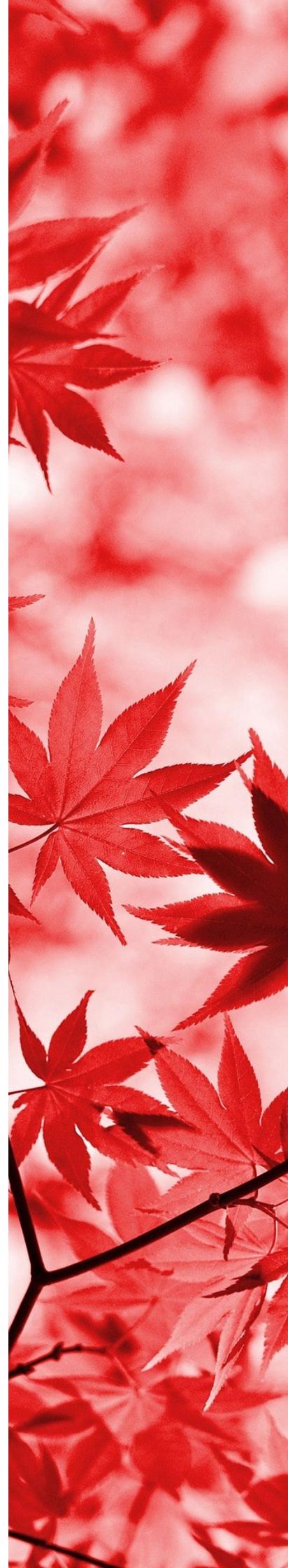


## XIII Edición Premios AMMI

**Palabra de Mediador es una  
publicación online de la  
Asociación Madrileña de Mediadores y del Instituto de  
Mediación de la AMM.**

**Las opiniones vertidas por los autores en sus artículos  
son propias y por tanto la responsabilidad que  
puedan ocasionar es responsabilidad únicamente de  
los mismos**

**ASOCIACIÓN MADRILEÑA DE MEDIADORES  
Plaza de los Reyes Magos 8 1º B - 28007 (Madrid)  
Telf.: 614 372 253  
[secretaria@ammediadores.es](mailto:secretaria@ammediadores.es)**



# EDITORIAL



"Los premios no solo son un reconocimiento, sino también un compromiso de seguir superándonos a nosotros mismos." - Angela Duckworth

Celebramos en este mes la XIII Gala de los premios AMMI, en un mundo lleno de desafíos y competencia, los premios desempeñan un papel fundamental al reconocer y celebrar el esfuerzo excepcional y el buen hacer.

Estos galardones no solo destacan los logros notables, sino que también sirven como fuentes de inspiración y motivación para todos los que aspiran a la excelencia en sus respectivas disciplinas. La importancia de los premios va más allá de un simple reconocimiento; son faros de inspiración que iluminan el camino hacia la superación personal y el logro sobresaliente.

Los premios son un testimonio de dedicación y perseverancia. Aquellos que son distinguidos con estos honores a menudo han invertido incontables horas de trabajo, sacrificio y compromiso.

Además de reconocer a individuos, equipos o instituciones, los premios sirven como un recordatorio de que la excelencia es posible. En un mundo donde a menudo estamos inundados de noticias negativas y desafíos aparentemente insuperables, los premios destacan que el buen hacer, la innovación y el logro son alcanzables.

Es importante recordar que los premios no solo reconocen el éxito final, sino también el proceso, el aprendizaje y la mejora continua. A menudo, los premiados han superado obstáculos y fracasado en su camino hacia el éxito. Estos reconocimientos no solo celebran sus logros sobresalientes, sino también su capacidad para aprender de los errores y seguir adelante con determinación.

No quería acabar sin dar mi más profunda enhorabuena a todos los premiados y recordar esta hermosa frase de Robert Brault director de Orquesta Estadounidense

"La celebración de los éxitos nos conecta con otros, pero también con nosotros mismos. Nos recuerda que somos capaces de lograr lo que nos proponemos."

Sigamos todos en el camino hacia la excelencia a través de la paz, a través de la Mediación.

*David Naranjo*

Vicepresidente de AMM

[vicepresidencia@asociaciónmadrileñademediadores.es](mailto:vicepresidencia@asociaciónmadrileñademediadores.es)



## Discurso apertura XIII premios AMMI

*Rocio Sampere*

Pag. 6



## Construyendo la Paz Positiva:

El rol fundamental de la Mediación como modelo de éxito en United Nations Interim Force in Lebanon (UNIFIL)

*Roberto Gravilli*

Pag. 10



## Mediación: herramienta fundamental en la internacionalización de las empresas

*Depe García Ctrilla*

Pag. 19



## La mediación como condición necesaria del Healthy Management

*Natàlia Flores Pujol y Marta Méndez Pichot*

Pag. 22



## NUESTRAS RECOMENDACIONES

*AMMI*

Pag. 265



## El Instituto Español de Mediación Deportiva y Pacificación:

Forjando la Paz y el Reconocimiento Institucional

*Marisa Santana*

Pag. 26



## MEDIADORES Y CONSULTORES ESPECIALIZADOS EN EMPRESAS FAMILIARES

La construcción de un abordaje interdisciplinario

*IAD&F*

Pag. 28



## NOTICIAS DE AMM

Pag. 31



## Nuestra Gala en Imagenes

*Manuel Carral*

Pag. 33



## NOTICIAS DE MEDIACIÓN

*Casos de Éxito de la Mediación*

*Jorge Miralles*

Pag. 37



## NOTICIAS DEL INSTITUTO DE MEDIACIÓN

*Jorge Miralles*

Pag. 38

# Discurso apertura XIII edición Premios AMMI



*Rocio Sampere*

Buenas tardes.

Autoridades, mediadores, abogados, asociados, premiados y sus familias, a todos muchas gracias por vuestra presencia en éste acto. La 13 edición de los premios AMMI, que celebra-

mos en este lugar emblemático, el Centro Cultural de los ejércitos,

Gracias Alexia Cue, por tu pasión y colaboración en este acto.

**Premiar, es necesario. Es un reconocimiento y un impulso para que no se duerma nuestro espíritu. Y más aún cuando estamos hablando de premiar a quienes hablan de paz.**

En este estrado estamos un equipo, nos faltan dos, David Naranjo, y Jorge Miralles que por razones personales no han podido estar (aunque han hecho su trabajo por adelantado).

Tomamos posesión de nuestros cargos como Junta Directiva en junio de 2023, y afrontamos sin dudar retos: seguir los pasos de la anterior junta directiva, mantener a la asociación en el lugar que ocupa gracias a su trabajo y valía, y avanzar con ilusión por nuevos caminos.

Apoyados por la Asamblea de la Asociación, cada uno de nosotros tomo una decisión, aceptar la responsabilidad de que la Asociación camine y avance, y lo que no sabíamos es que este equipo iba a conseguir una alianza tan firme, tan intensa, tan de hermandad, que seguro nos llevará a intentar conseguir grandes éxitos.

Mar Oriol, ha sido la coordinadora de estos premios, trabajadora incansable, mediadora por excelencia, nos ha hecho soñar (y sudar), y su voz, ha dado paso a este evento. Con su canción de la mediación. Gracias Mar.

Dado que los premios son un legado de esta Asociación que nació en el año 2005, podemos, sin pecar de no humildes, decir que son un punto de referencia y estímulo para todos los mediadores.

Somos muchos mediadores, formados de forma inicial y continua, cumpliendo con requisitos y esperando la oportunidad definitiva que nos ha de traer en España la esperada Ley de Eficiencia (o como se haya de denominar) cuando los MASC sean requisito de procedibilidad.

Y agradecer la generosa participación de nuestros patrocinadores.

Premiar, es necesario. Es un reconocimiento y un impulso para que

no se duerma nuestro espíritu. Y más aún cuando estamos hablando de premiar a quienes hablan de paz.

El Jurado de los premios fue constituido, como decía las bases de la convocatoria, por la Junta Directiva, a la que pedimos se uniera la Ilma. Sra. Doña Teresa del Caso, Magistrada, que son su valía disipó dudas (y nos ahorró mucho tiempo) y nuestra querida Pilar Azorín, co-directora del Instituto de mediación.

**Está llegando el momento en el que el ciudadano conozca y decida resolver sus conflictos de forma amable y consensuada, y sentarse en la mesa de la mediación. Nosotros preparados para acompañarle.**

Una difícil tarea ante tantas candidaturas que con tanto rigor llevan la palabra mediación a su máximo significa-

do.

Es indudable que la sociedad de nuestro siglo clama por la pacificación, por la no confrontación.

Y es indudable que aquellos que median, en el ámbito de su especialidad, con su esfuerzo,



dan pasos que dejan huella a esa generación que nos sigue y tiene un escenario desafiante.

Estos premios se han abierto al ámbito internacional. Tenemos en nuestro escenario a Italia, Méjico y Argentina. Abrir fronteras e incluso ignorarlas, es también espíritu de mediador.

¿Quiénes somos los mediadores? Somos testigos humildes, somos los que escuchamos, abrazamos, y dejamos que se vean las verdades, que se miren a los ojos. Y lo vemos desde lo alto, con la empatía que provoca el acercamiento.

Por ello hemos volado alto, hemos premiado a aquellos que en España estudian y proyectan la mediación y a quienes, desde cualquier colina del mundo, miran al cielo buscando el respeto y el reconocimiento.

Y como no puede ser de otra manera, hemos reconocido a quienes son nuestra esencia, nuestras compañeras Ana Criado, Rosa Giménez y Pilar Lopez Bueno. Presidenta, secretaria y tesorera de AMM, Un modelo de referencia que nos hace seguir confiando en que se puede y se debe lograr ayudar al ciudadano, lejos de otros intereses. Y sobre todo a los más sensibles.



Acabaremos nuestro acto con menciones de honor a Jose Ramón Bañón, que con su arte y su sensibilidad nos regala las portadas de la Revista que dirigimos "Palabra de Mediador" y a FAPROMED, que invita, con una pasión necesaria, a participar en todos sus proyectos, de altísima calidad. Es sin duda otro valor de la mediación, el reconocimiento al compañerismo.

Gracias VICECONSEJERA de Justicia de la Comunidad de Madrid por acompañarnos desde nuestra toma de posesión y sobre todo en este momento con tanta generosidad.

Está llegando el momento en el que el ciudadano conozca y decida resolver sus conflictos de forma amable y consensuada, y sentarse en la mesa de la mediación. Nosotros preparados para acompañarle.

Enhorabuena a los premiados y a los finalistas. Gracias por vuestra compañía. Empieza el acto.



*Rocio Sampere*

# Mediación

*Porque hay caminos  
que es mejor hacer  
en buena compañía*



## Qué es el INSTITUTO de Mediación de AMM

El Instituto de Mediación de la Asociación Madrileña de Mediadores, es una entidad privada que **nace en el seno** de la **Asociación Madrileña de Mediadores (AMM)**.

El **objetivo** principal del Instituto es **posibilitar**, en las mejores condiciones, la **administración de los procedimientos de mediación** que se le soliciten a la AMM.

El Instituto ofrece:

- ✓ **Apoyo, orientación y asesoramiento** en las cuestiones que se planteen en una mediación,
- ✓ **Designación objetiva y transparente** de una persona mediadora.



## Quiero solicitar una **MEDIACIÓN**, ¿qué he de tener en cuenta?

### ¿POR QUÉ INICIAR UN PROCESO DE MEDIACIÓN?

La mediación es una forma de resolver los **conflictos de manera rápida, económica y confidencial** en comparación con un proceso judicial.

### ¿QUIÉN PUEDE SOLICITAR UNA MEDIACIÓN?

**Cualquiera de las personas en conflicto** puede acudir a un mediador y éste le indicará si su problema puede ser mediable y el procedimiento a seguir.

### ¿CÓMO SE INICIA UNA MEDIACIÓN?

Envía tu solicitud a:  
[instituto.mediacion@ammediadores.es](mailto:instituto.mediacion@ammediadores.es)





# Construyendo la Paz Positiva:

## El rol fundamental de la Mediación como modelo de éxito en United Nations Interim Force in Lebanon (UNIFIL)



*Roberto Gravilli*

Este artículo examina el papel crucial de la mediación en la promoción de la paz positiva, centrándose en la destacada labor de la Fuerza Interina de las Naciones Unidas en el Líbano (UNIFIL). La mediación, como modelo de intervención y herramienta colaborativa de resolución de conflictos, se destaca por su capacidad para preservar relaciones y construir una paz que trasciende la simple ausencia de hostilidades. En el contexto de las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU, la mediación se convierte en un pilar esencial, proporcionando un espacio seguro para el diálogo entre las partes en disputa. UNIFIL, a través de su enfoque en la mediación, ha logrado resultados notables en la resolución de conflictos en una región históricamente marcada por tensiones políticas y religiosas. La mediación no solo resuelve conflictos inme-

diatos, sino que también establece las bases necesarias para estabilizar una comunidad y prevenir futuros conflictos para una convivencia pacífica, integradora y constructiva a largo plazo. La experiencia de UNIFIL en el Sur del Líbano ilustra de manera elocuente la importancia de la mediación en las misiones de paz de la ONU y ofrece valiosas lecciones para abordar similares conflictos en otros contextos regionales y globales que se están desarrollando en la actualidad.

### Introducción

En un mundo marcado por una marcada polarización, nuevos bloques que dibujan el nuevo orden global, tensiones y conflictos, la búsqueda de métodos efectivos para la resolución pacífica se vuelve imperativa.

En este contexto, la mediación emerge como

un importante modelo y una poderosa herramienta que no solo busca resolver disputas inmediatas, sino que también sienta las bases para una convivencia armoniosa a largo plazo<sup>1</sup>. Su enfoque colaborativo y orientado a soluciones, difiere notablemente de los métodos judiciales tradicionales, brindando a las partes involucradas un control activo sobre el proceso y el resultado final. En este artículo, exploraremos el rol fundamental de la mediación en la construcción y promoción de la paz positiva, con un enfoque particular en la destacada labor de la Fuerza Interina de las Naciones Unidas en el Líbano (UNIFIL). A través de su enfoque meticuloso en la mediación, UNIFIL ha demostrado de manera elocuente que esta práctica no solo resuelve conflictos, sino que también allana el camino hacia una convivencia pacífica y armoniosa en una región marcada por tensiones históricas y complejas dinámicas políticas.



### **Las misiones de peacekeeping de la ONU**

Las misiones de peacekeeping, o mantenimiento de la paz, de las Naciones Unidas son un componente fundamental de la diplomacia internacional y de los esfuerzos globales para prevenir conflictos, proteger a las poblaciones civiles y promover la estabilidad y la paz duradera, en regiones afectadas por conflictos armados. Estas misiones son desplegadas en lugares donde las tensiones y los enfrentamientos han dejado profundas cicatrices en las comunidades locales y donde la paz es una necesidad urgente.

La mediación y el mantenimiento de la paz,

aunque distintos en sus enfoques, a menudo se utilizan juntos para gestionar conflictos violentos<sup>2</sup>.

El mantenimiento de la paz, apoyado por procesos políticos continuos, crea un entorno propicio para la mediación al proporcionar información independiente.

La mediación es crucial para detener hostilidades, y ambos métodos son complementarios. El mandato de una misión de peacekeeping de la ONU puede variar según las circunstancias específicas de la región en la que opera, pero generalmente implica monitorear el cese al fuego, supervisar la retirada de las fuerzas armadas, desmovilizar y desarmar a grupos rebeldes, facilitar el diálogo

entre las partes en conflicto y ayudar en la construcción de instituciones estatales sólidas que puedan mantener la paz una vez que la misión concluya. Este novedoso enfoque cobra vital importancia ante el rotundo fracaso de distintas operaciones internacionales en ámbitos similares, que se han desarrollado en nuestra más reciente historia.

La noción de Cultura de Paz<sup>3</sup> está intrínsecamente ligada a las misiones de las Naciones Unidas, especialmente a las misiones de mantenimiento de la paz. Estas misiones se despliegan en áreas afectadas por conflictos, donde la promoción de una cultura de paz es esencial para lograr una estabilidad duradera.

La Cultura de Paz implica la promoción de valores, actitudes y comportamientos que fomenten la prevención de conflictos y la resolución pacífica de disputas. Las misiones de

Las Naciones Unidas trabajan en estrecha colaboración con las comunidades locales para cultivar estas actitudes y comportamientos, fortaleciendo así la base para la paz sostenible.

Además, la Cultura de Paz también abarca la promoción de la inclusión, la justicia y el respeto por los derechos humanos. Las misiones de la ONU desempeñan un papel crucial al garantizar que se respeten y protejan estos derechos en las zonas donde operan.

Esto no solo contribuye a la construcción de una paz duradera, sino que también sienta las bases para un desarrollo sostenible y equitativo.

Vicenc Fisas <sup>4</sup>, reconocido experto en resolu-

ción de conflictos, subraya la importancia de integrar la perspectiva de las mujeres en los procesos de mediación.

Destaca que las mujeres aportan una visión única y valiosa que enriquece significativamente las estrategias de resolución de conflictos. Este enfoque, basado en la experiencia personal y el reconocimiento de las mujeres como mediadoras, busca desafiar las estructuras simbólicas patriarcales que a menudo han predominado en este campo. Fisas aboga por un cambio hacia una mediación que valore tanto la autoridad, basada en el respeto y la consideración, como la práctica constante de la negociación y el diálogo, en lugar de recurrir al poder y la violencia en la resolución de conflictos.



Las misiones de peacekeeping se basan en los principios fundamentales de imparcialidad, consentimiento de las partes y uso mínimo de la fuerza. Los peacekeepers, que son, en su mayoría, militares y policías de diversos países, actúan como mediadores neutrales y no toman partido en el conflicto local. Su presencia tiene como objetivo crear un ambiente seguro y estable para que las partes en disputa puedan encontrar soluciones políticas y pacíficas a sus diferencias. Estas misiones también pueden incluir una variedad de componentes civiles, como expertos en derechos humanos, asuntos políticos, asistencia humanitaria y desarrollo, que trabajan conjuntamente con los militares y policías, para abordar las dimensiones políticas y sociales del conflicto y contribuir a la reconstrucción y el desarrollo sostenible de la región afectada.

Es importante destacar que el mantenimiento de la paz de la ONU no es un proceso unilateral ni una solución rápida. Estas misiones a menudo requieren años, e incluso décadas, de compromiso constan-

te para lograr avances significativos hacia la paz y la estabilidad. A medida que se enfrentan a desafíos complejos, como la falta de voluntad de las partes en conflicto para negociar, la presión de la comunidad internacional y la gestión de la seguridad en un entorno peligroso, los peacekeepers deben adaptarse y encontrar soluciones creativas.

En resumen, las misiones de peacekeeping de la ONU son un componente esencial de los esfuerzos globales para promover la paz y la seguridad internacional.

Si bien enfrentan numerosos desafíos y no siempre logran resultados inmediatos, su presencia y sus esfuerzos continuos son un recordatorio constante del compromiso de la comunidad internacional con la prevención de conflictos y la construcción de un mundo más pacífico y seguro para todos.

### **La mediación es una herramienta poderosa**

La mediación es una herramienta poderosa en la resolución de conflictos<sup>5</sup>, que se distingue por su enfoque colaborativo y orientado hacia soluciones.

En un mundo donde los desacuerdos y tensiones son inevitables, la mediación ofrece un camino constructivo para abordarlos. A diferencia de los métodos tradicionales, como los litigios en los tribunales, la mediación busca un resultado mutuamente aceptable, dando a las partes involucradas un control activo sobre el proceso y el resultado final.

Como se establece en la Carta de las Naciones Unidas, la mediación desempeña un papel fundamental en la resolución de conflictos al ofrecer una vía alternativa para abordar disputas<sup>6</sup>. En este proceso, un tercero imparcial actúa como facilitador del diálogo entre las partes en conflicto, con el objetivo de alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses de todos los involucrados. Esta práctica se considera esencial para evitar la escalada de conflictos que pudieran poner en riesgo la paz y la

seguridad internacionales.

Según la Carta de las Naciones Unidas, se insta a las partes en conflicto a agotar los medios pacíficos disponibles, como la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje, entre otros, antes de considerar otras medidas. Esto subraya la importancia y el respaldo que la mediación tiene en el ámbito internacional como un medio eficaz y valioso para la resolución de conflictos.

Esta metodología se destaca por su imparcialidad y la participación voluntaria de las partes. El mediador, una figura neutral y entrenada en técnicas de comunicación y resolución de conflictos, facilita el diálogo, fomentando la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones prácticas. Su papel es guiar y estructurar el proceso, pero nunca imponer una decisión.

La importancia de la mediación radica en su capacidad para preservar relaciones y promover una paz que va más allá de la simple ausencia de conflicto.

A menudo, las partes en disputa comparten vínculos personales, profesionales o comunitarios que sería devastador romper. La mediación busca fortalecer esos lazos, proporcionando un espacio seguro para el entendimiento y la reconciliación.

Además, la mediación es notable por su eficacia y eficiencia. Los procesos judiciales pueden ser largos, costosos y emocionalmente desgastantes. En contraste, la mediación tiende a ser más rápida y económica, lo que permite a las partes concentrarse en encontrar soluciones en lugar de en litigar.

En resumen, la mediación es una herramienta valiosa y transformadora en la gestión de conflictos.

Al promover el diálogo respetuoso, la comprensión mutua y la colaboración, la mediación se erige como un faro de esperanza en la búsqueda de una convivencia pacífica y ar-

moniosa. Su influencia abarca desde los conflictos familiares hasta las complejidades de los asuntos comerciales y comunitarios, desempeñando un papel crucial en la construcción de un mundo más unido y en paz.

La mediación se erige como un faro de esperanza en medio de la tormenta de conflictos que a menudo asolan comunidades y naciones. En lugar de recurrir a métodos adversariales que pueden exacerbar las tensiones, la mediación busca un terreno común, donde las partes en disputa pueden dialogar y encontrar soluciones mutuamente aceptables. Esto no solo evita el deterioro de las relaciones, sino que también establece las bases para una paz que va más allá de la mera ausencia de hostilidades.

En el contexto de las misiones de mantenimiento de la paz de la ONU, la mediación adquiere un papel crucial<sup>7</sup>. Estas misiones operan en zonas donde los conflictos son una realidad cotidiana, y la habilidad para mediar y facilitar el diálogo es esencial para su éxito. Los peacekeepers, como mediadores neutrales y capacitados, juegan un papel central al proporcionar un espacio seguro y estructurado para que las partes en conflicto se comuniquen y busquen soluciones<sup>8</sup>.

Esta metodología se destaca por su imparcialidad y la participación voluntaria de las partes. El mediador, una figura neutral y entrenada en técnicas de comunicación y resolución de conflictos, facilita el diálogo, fomentando la comprensión mutua y la búsqueda de soluciones prácticas. Su papel es guiar y estructurar el proceso, pero nunca imponer una decisión.



La importancia de la mediación radica en su capacidad para preservar relaciones y promover una paz que va más allá de la simple ausencia de conflicto.

A menudo, las partes en disputa comparten vínculos personales, profesionales o comunitarios que sería devastador romper. La mediación busca fortalecer esos lazos, proporcionando un espacio seguro para el entendimiento y la reconciliación.

### **Cimientos de la Mediación**

La mediación, como proceso de resolución de conflictos, se basa en la facilitación de un tercero imparcial para promover el diálogo y la negociación entre partes en disputa. En el caso de UNIFIL, esta práctica se ha convertido en una herramienta esencial para fomentar la comprensión y el entendimiento mutuo en una región marcada por tensiones históricas y complejas dinámicas políticas<sup>9</sup>.

La mediación se convierte en un puente entre diferentes grupos étnicos, religiosos y políticos que han estado en conflicto durante décadas. La figura del mediador neutral, generalmente un miembro del personal de la ONU o un representante de la comunidad internacional, desempeña un papel crítico al crear un espacio seguro donde las partes en disputa pueden comunicarse de manera abierta y sincera.

Uno de los aspectos clave de la mediación en UNIFIL es su imparcialidad. El mediador no toma partido en el conflicto y no tiene un interés personal en el resultado, lo que contribuye a que las partes en disputa perciban el proceso como justo y equitativo.

Esto es especialmente importante en regiones

con divisiones profundamente arraigadas, donde la desconfianza hacia el "otro lado" puede ser abrumadora.

En lugar de imponer una resolución desde arriba, el mediador facilita el diálogo y la negociación, permitiendo que las partes expresen sus preocupaciones y necesidades. Este enfoque no solo aumenta la probabilidad de que las soluciones sean aceptables para todas las partes, sino que también les da un sentido de propiedad sobre el proceso.

La mediación también se beneficia de la confidencialidad. Lo que se discute durante las sesiones de mediación generalmente no se divulga públicamente ni se utiliza en su contra en el futuro, lo que fomenta la apertura y la honestidad por parte de las partes en disputa.

En resumen, la mediación es una herramienta esencial para abordar conflictos en una región caracterizada por tensiones históricas y dinámicas políticas complejas. A través de la imparcialidad, el empoderamiento de las partes y la promoción del diálogo, la mediación desempeña un papel fundamental en la construcción de relaciones pacíficas y en la prevención de la escalada de conflictos en esta parte del mundo.

### **Habilidades blandas (soft skills) y valores humanos de un mediador**

En el desarrollo de mi trayectoria profesional abordando estas misiones, he podido comprobar como; Las habilidades blandas (soft skills) y valores humanos desempeñan un papel fundamental en la efectividad de un mediador. Un mediador exitoso debe poseer una serie de atributos personales, carisma, autoridad personal, moral y competencial, un marcado Propósito inspirador y habilidades interpersonales, que incluyen:

**1. Imparcialidad :** La imparcialidad es esencial para que un mediador sea percibido como neutral y justo por todas las partes en conflicto.

Debe ser capaz de dejar de lado sus propios prejuicios y opiniones personales para garantizar que todas las partes sean tratadas equitativamente.

**2. Empatía:** La empatía y la escucha consciente son cruciales para comprender las perspectivas y las emociones de las partes en conflicto. Un mediador empático puede ayudar a crear un ambiente de confianza en el que las partes se sientan escuchadas y comprendidas. Pudiendo además sentir las verdaderas necesidades, expectativas y motivos de la agenda oculta de cada parte interviniente.

**3. Comunicación efectiva:** La comunicación efectiva es esencial para facilitar el diálogo entre las partes en conflicto. Un mediador debe ser un gran escuchador y ser capaz de expresar ideas de manera clara, inspiradora, enérgica y concisa, evitando malentendidos y conflictos adicionales.

**4. Habilidad para generar confianza:** La confianza es un componente crítico en cualquier proceso de mediación. Un mediador debe ser capaz de ganarse la confianza de todas las partes involucradas y mantenerla a lo largo del proceso. Y eso no se puede lograr en ningún caso sin ser una persona confiable y predicar con el ejemplo.

**5. Paciencia y autodisciplina:** La mediación a veces puede ser un proceso largo y desafian-



te. Un mediador debe ser paciente y mantener la calma incluso en situaciones tensas o emocionales.

**6. Habilidad para trabajar en equipo:** La mediación a menudo implica colaborar con otros profesionales y expertos en diversas áreas. Un mediador debe ser capaz de trabajar eficazmente en equipo para abordar los aspectos complejos de un conflicto.

**7. Ética y valores sólidos:** La integridad y la ética son esenciales en la mediación. Un mediador debe ser honesto, imparcial y comprometido con principios éticos sólidos, como la justicia y la equidad.

Los valores son pilares fundamentales en la construcción de la Paz Positiva a través de la mediación.

Estos valores no solo definen la identidad de la organización, sino que también orientan el comportamiento de sus miembros en la búsqueda de la armonía y la resolución pacífica de conflictos. La coherencia entre lo proclamado y lo practicado es crucial, especialmente en un contexto donde la reputación moral de la organización desempeña un papel significativo<sup>10</sup>.

La implementación efectiva de códigos éticos respaldada por prácticas como la formación en ética y la protección de los denunciantes, es esencial para fomentar una cultura ética sólida. En última instancia, los valores explícitos no solo son guías normativas, sino también una declaración de la identidad y reputación moral de UNIFIL en su misión de promover la paz y la armonía en el Líbano.

En resumen, un mediador eficaz combina habilidades blandas como la empatía, la comunicación efectiva y la imparcialidad con valores humanos sólidos como la ética y la integri-



dad. Estas cualidades son fundamentales para facilitar un proceso de mediación exitoso y promover la paz positiva en situaciones conflictivas.

### **La relación entre la Mediación y la Paz Positiva**

La mediación y la paz positiva están intrínsecamente conectadas. Ambos conceptos comparten el objetivo de promover la resolución pacífica de conflictos y la construcción de relaciones armoniosas. UNIFIL, a través de su enfoque en la mediación, no solo busca resolver los conflictos presentes, sino también establecer las bases para una convivencia pacífica y constructiva a largo plazo en el Sur del Líbano.

La mediación se convierte en el cimiento sobre el cual se edifica una paz que va más allá de la mera ausencia de conflictos armados. Se trata de un proceso que nutre la comprensión mutua, la empatía y la colaboración entre las partes involucradas. Al facilitar el diálogo, la mediación crea un espacio donde las diferencias pueden ser expresadas y entendidas en un ambiente de respeto y apertura.

UNIFIL, al reconocer la profunda importancia de esta conexión entre mediación y paz positiva, se erige como un agente de cambio en una región que ha experimentado tensiones

históricas. Su enfoque en la mediación no solo responde a la urgencia de resolver conflictos inmediatos, sino que también apunta a transformar las relaciones subyacentes en la comunidad del Sur del Líbano.

Este proceso de transformación es fundamental para la construcción de una paz duradera. A través de la mediación, se crea un espacio donde las narrativas divergentes pueden ser escuchadas y respetadas, sentando así las bases para la reconciliación y la coexistencia pacífica. Al proporcionar un foro para el diálogo constructivo, UNIFIL busca crear un entorno propicio para la cooperación y la comprensión entre diferentes actores políticos y religiosos.

### Conclusiones

En última instancia, la mediación en UNIFIL se erige como un faro de esperanza en una región que ha enfrentado décadas de discordia y división. Su papel va más allá de la resolución de conflictos inmediatos; representa una inversión decidida en un futuro de paz duradera y relaciones constructivas en el Sur del Líbano. Al actuar como mediadores imparciales y facilitadores del diálogo, UNIFIL construye puentes entre comunidades que han estado separadas por años de tensiones políticas y religiosas. Este proceso de construcción de confianza y entendimiento mutuo no solo resuelve disputas actuales, sino que también sienta las bases para una convivencia pacífica y armoniosa a largo plazo. La estrecha relación entre la mediación y la paz positiva se manifiesta de manera evidente en el enfoque de UNIFIL. Ambos conceptos comparten un objetivo común: promover la resolución pacífica de conflictos y la construcción de relaciones armoniosas. UNIFIL, a través de su dedicación a la mediación, no solo busca poner fin a los conflictos presentes, sino que también aspira a establecer los cimientos esenciales para una coexistencia pacífica y constructiva en el Sur del Líbano en el futuro. Esta perspectiva a

largo plazo subraya el compromiso de UNIFIL con la transformación de una región marcada por la adversidad en un lugar donde la paz y la colaboración prosperen.

---

[1] Jose Benito Pérez Saucedo. "Cultura de paz y resolución de conflictos: la importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz". In: Ra Ximhai 11.1 (2015), pp. 109–131.

[2] Govinda Clayton and Han Dorussen. "The effectiveness of mediation and peacekeeping for ending conflict". In: Journal of Peace Research 59.2 (2022), pp. 150–165.

[3] Francisco A. Muñoz Muñoz and Beatriz Molina Rueda. "Una Cultura de Paz compleja y conflictiva. La búsqueda de equilibrios dinámicos". In: Revista de paz y conflictos 3 (2010), pp. 44–61.

[4] Vicenc Fisas. "Una cultura de paz". In: Cultura de paz y gestión de conflictos (1998), pp. 1–26.

[5] Marta Gonzalo-Quiroga. "Mediación y Cultura de Paz en los Objetivos de Desarrollo sostenible 2030". In: Polo del Conocimiento 6.7 (2021), pp. 89–110.

[6] Alizia Agnelli Faggioli and Ibely Ana Matos De Nouel. "Formalidades necesarias del acta de mediación como instrumento de la cultura de paz, aplicando lógica del razonamiento deductivo". In: Revista CES derecho 11.1 (2020), pp. 104–116.

[7] Angel Carrascal Gutiérrez et al. "La mediación internacional en el sistema de Naciones Unidas y en la Unión Europea: evolución y retos de futuro". In: Revista de mediación 5 (2011).

[8] Kevin Brown. "Mediation in the United Nations". In: Revista de Mediación 9.1 (2016), e2.

[9] Hassan Saad. "The Success of UNIFIL: An Important Role in Security and Development Despite The Doubts". In: (2021).

[10] Roberto Gravili. "Implementation of the comprehensive approach. leadership factors that influence the respect of human rights and humanitarian law". PhD thesis. Universidad de Valencia, 2020.



*Roberto Gravili*

# ALIMENTOS DE VALLADOLID

CON  
**SEIS**  
ESTRELLAS



**Miguel Ángel de la Cruz**  
LA BOTICA DE MATAPOZUELOS  
(Matapozuelos)

**Marc Segarra**  
REFECTORIO  
(Sardón de Duero)

**Victor Martín**  
TRIGO  
(Valladolid)

**Cristóbal Muñoz**  
AMBIVIUM  
(Peñafiel)

**Victor Gutiérrez**  
TALLER DE ARZUAGA  
(Quintanilla de Onésimo)

**Alvar Hinojal**  
ALQUIMA  
(Valladolid)



**DIPUTACIÓN  
DE VALLADOLID**



**ALIMENTOS  
DE VALLADOLID**  
*A gusto de todos*

[www.alimentosdevalladolid.com](http://www.alimentosdevalladolid.com)

# Mediación: herramienta fundamental en la internacionalización de las empresas



*Depe García Ctrilla*

Uno de los procesos más importantes y a la vez estresantes, que pueden vivir las organizaciones, es acometer su salida al mercado exterior. No es solamente vender un producto o servicio, sino adecuar toda la maquinaria a una manera de hacer diferente.

Para que el proceso no sea traumático, es fundamental contar desde el principio con una herramienta, que facilita la prevención y la resolución de los conflictos que puedan darse, ya sea con socios comerciales, proveedores, clientes o incluso en el interno de la empresa: la mediación.

A continuación, y teniendo en cuenta la limitación que constituye un breve artículo, vamos a exponer quince razones por las cuales la mediación debe aplicarse en este proceso.

**1.-** La mediación proporciona un entorno propicio para el desarrollo de habilidades de negociación. A medida que las empresas se expanden a nuevos mercados, es importante

contar con habilidades de negociación efectivas para establecer acuerdos favorables.

**2.-** La internacionalización implica la interacción con personas y culturas diferentes, por lo que la mediación ayuda a las empresas a navegar por las diferencias culturales y superar barreras comunicativas, fomentando así una mayor colaboración y entendimiento entre las personas.

**3.-** La mediación se centra en la construcción de relaciones y en la búsqueda de soluciones duraderas. En el contexto de la internacionalización, esto es especialmente valioso, ya que las empresas necesitan establecer relaciones sólidas y duraderas con socios comerciales en los nuevos mercados.

**4.-** Ayuda a las empresas a resolver diferencias en términos de distribución, precios, contratos y otros aspectos relacionados con el ingreso a nuevos mercados. Cuando una empresa se expande a nuevos mercados internacionales, debe cumplir con la normativa local y las regulaciones específicas de cada país y los me-

diadores ayudan en este proceso, evitando posibles obstáculos legales o sanciones.

**5.-** La internalización empresarial, conlleva ciertos riesgos, como cambios políticos, económicos o sociales en los países de destino. La mediación desempeña un papel fundamental en la gestión de estos riesgos y en la prevención de potenciales crisis.

**6.-** En el proceso de internalización, es común que las empresas establezcan alianzas estratégicas con socios locales. La mediación puede facilitar la construcción de estas alianzas, al ayudar a las partes a establecer objetivos comunes y establecer acuerdos claros.

**7.-** Con el uso de la mediación, las empresas mejoran su imagen corporativa. La disposición a resolver problemas de manera pacífica y cooperativa, demuestra un compromiso con la responsabilidad social corporativa y genera una percepción positiva tanto en los mercados locales, como en los internacionales.

**8.-** Durante el proceso de mediación, las partes involucradas pueden compartir información y perspectivas que conducen a la identificación de nuevas oportunidades de negocio. La mediación fomenta la comunicación abierta y la colaboración, lo que puede dar lugar a la generación de ideas innovadoras y al des-



cubrimiento de mercados potenciales, asociaciones estratégicas o nuevas líneas de productos.

**9.-** La internalización implica enfrentar la incertidumbre y adaptarse a los cambios constantes en los mercados internacionales. La mediación ayuda a las empresas a gestionar la incertidumbre y el cambio de manera más efectiva, ya que promueve la flexibilidad y la resiliencia, ayudando a las empresas a superar obstáculos y mantenerse competitivas en entornos internacionales dinámicos.

**10.-** En el proceso de internalización, las empresas interactúan con diferentes partes interesadas, como proveedores, clientes, empleados y comunidades locales. Estas partes tienen intereses diversos y, a veces, conflictivos. La mediación proporciona un espacio para que todas las partes involucradas expresen sus preocupaciones y perspectivas, y trabajen en conjunto para encontrar soluciones equitativas que satisfagan los intereses de todos.

**11.-** La internalización implica cambios significativos en la estructura, operaciones y cultura de una empresa. La mediación ayuda en la gestión del cambio, al facilitar la comunicación y la participación de los diferentes actores involucrados. Los mediadores ayudan a las empresas a abor-



dar los temores, resistencias y conflictos que pueden surgir durante el proceso de cambio, permitiendo una transición más suave y exitosa hacia la internacionalización.

**12.-** La internacionalización conlleva riesgos, como los cambios en las políticas gubernamentales, fluctuaciones económicas o inestabilidad en los mercados internacionales. La mediación puede ayudar a las empresas a desarrollar estrategias de mitigación de riesgos al identificar y abordar posibles problemas antes de que se conviertan en disputas mayores.

**13.-** Durante el proceso de internacionalización, las empresas pueden buscar asociarse con empresas locales y adquirir conocimientos y tecnologías de vanguardia en los nuevos mercados. La mediación facilita la transferencia de conocimiento, al proporcionar un entorno de colaboración y confianza entre las partes involucradas. Los mediadores ayudan a las empresas a establecer acuerdos de transferencia de conocimientos y tecnología, garantizando la protección de la propiedad intelectual, promoviendo una relación de beneficio mutuo.

**14.-** A medida que las empresas se expanden a nivel internacional, pueden surgir disputas

que involucran a partes de diferentes países con sistemas legales y culturas jurídicas distintas. La mediación es una alternativa efectiva a los procesos legales tradicionales, al proporcionar un enfoque más flexible y personalizado para la resolución de disputas transfronterizas.

**15.-** Los mediadores con experiencia en el ámbito internacional suelen contar con amplias redes y contactos en diferentes países y sectores. Estas redes son muy valiosas para las empresas en proceso de internacionalización, ya que proporcionan información, asesoramiento y oportunidades de colaboración en nuevos mercados.

Para terminar, decir que la internacionalización presenta desafíos complejos, que requieren un enfoque multifacético para su resolución. La mediación ofrece un marco estructurado para abordar problemas complejos y encontrar soluciones colaborativas.

Los mediadores son expertos en facilitar el análisis de problemas, el intercambio de información y la búsqueda de opciones creativas, utilizando técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones.

Sin duda, la mediación desempeña un papel fundamental en el ámbito corporativo, ayudando a pacificar las organizaciones y, por tanto, influye positivamente en la cuenta de resultados de las empresas.



*Depe García Utrilla*



# La mediación como condición necesaria del Healthy Management

*Natalia Flores Pujol y Marta Méndez Dichot*

Podemos afirmar que, por un lado, en toda empresa existen diferentes interlocutores, los externos, como pueden ser los clientes, los proveedores o colaboradores; y a nivel interno, los trabajadores, los directivos o los socios.

Y por otro que, todas las relaciones entre personas u organizaciones generan sinergias positivas, y, a menudo, también malentendidos y conflictos. Estos pueden derivarse, entre otras causas, por diferencias de opinión sobre la interpretación o la ejecución de los contratos, o por una deficiente comunicación.

Estas afirmaciones, que son tan evidentes, se nos olvidan cuando nos encontramos en el ojo del huracán del conflicto. En ese momento, únicamente nos centramos en que se cumpla la ley, o que se deshaga la injusticia causada, y deseamos que esa situación no se hubiese producido.

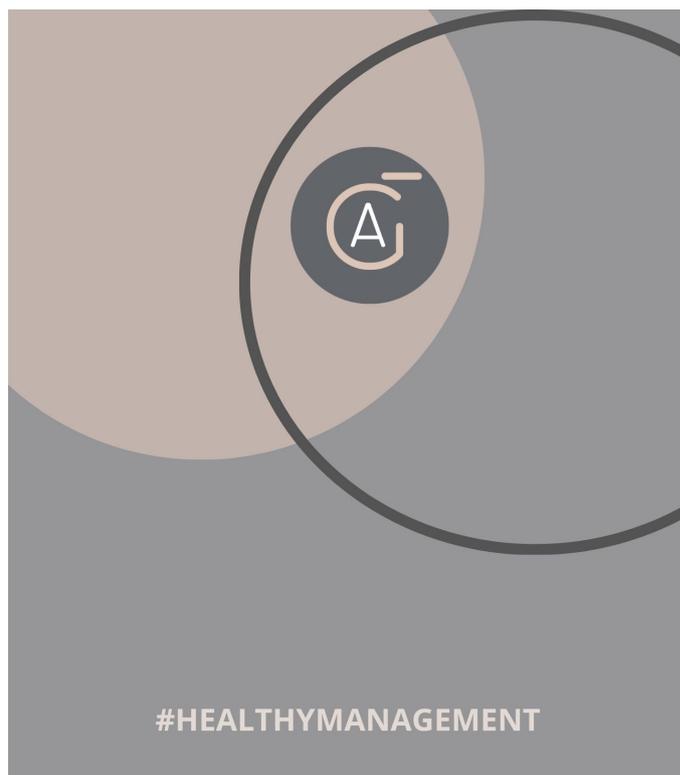
Revertir la situación de malestar cuando estamos inmersos en un conflicto se convierte en una necesidad acuciante.

Estamos en el baile y debemos danzar al son de las notas de una partitura que no es de nuestro agrado. Y entre compás y compás, resuena en nuestro pensamiento una insistente pregunta: ¿Cuál es la fórmula más adecuada para obtener la mejor solución? Deseamos tener el control sobre el resultado final, con el mínimo tiempo de resolución y de costes posible, y a su vez, conseguir una solución 360 grados.

Lo óptimo es gestionar de forma preventiva estas situaciones que, de no tratarse adecuadamente, nos conducen a un escenario no deseado, impactando de forma directa en los resultados de la empresa y en nuestras propias vidas. Y ello, precisamente porque estas situaciones no resueltas, causan grandes pérdidas -

aunque en ocasiones pasen desapercibidas-, menguan el sentimiento de lealtad hacia la compañía -tanto de los propios trabajadores como de los clientes o proveedores- y tiene una incidencia directa en la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa, además del efecto negativo que puede repercutir en su imagen y reputación. Por eso, en este sentido, es necesario favorecer una cultura de las relaciones laborales e interempresariales más madura e independiente de "autoridades externas".

Por estos motivos, entre otros, una "Smart Company" debe prever acciones en dos ámbitos concretos. A nivel externo, a través de la aplicación de la Resolución Alternativa de Conflictos con proveedores y clientes. Y a nivel interno, construyendo un clima confortable, donde se deberán tener en cuenta diferentes aspectos como, por ejemplo, promover el trabajo en equipo, establecer sistemas claros de promoción interna y de reconocimiento, velar para que el trabajo de cada empleado sea el adecuado según su formación y competencias y/o instaurar un sistema de resolución de conflictos. Si se incorporan mecanismos de resolución de conflictos en el ámbito organizacional, evitamos la desmotivación del personal o del equipo de trabajo, se potencia la comunicación entre los trabajadores y/o colaboradores de la empresa, y se esta-



# GIRADR

blecen liderazgos sanos, lo que nosotras denominamos "Healthy Management".

Debemos aceptar que el conflicto forma parte de la vida laboral diaria, y que, a menudo, la empresa intenta superar o solventar estas situaciones, promoviendo la cooperación interna, pero esto no siempre es suficiente.

Cuando se detectan síntomas de un malestar en el seno de las organizaciones, es importante saber identificar el tipo de confrontación existente para gestionarlo y resolverlo de forma efectiva. En este sentido, una carencia de motivación por parte de un empleado puede no percibirse como un problema. Sin embargo, tiene una incidencia directa en su productividad, por lo tanto, sí que acaba siendo un problema real para la empresa.



Foto por #1045 Joan Manuel Ramos Fernández

Podemos concluir que todos los conflictos organizacionales siempre impactan directamente en la cuenta de resultados.

Por nuestra experiencia, cuando un conflicto llega a los Tribunales, las partes pierden el control efectivo de la solución, se rompen las relaciones personales, profesionales y comerciales, y no se protege la confidencialidad, lo que repercute en costes intangibles, como son la reputación y la imagen de la empresa.

Pero, además, se pueden crear precedentes judiciales. Recordemos que la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal permite que, en las resoluciones judiciales, se pueda sustituir el nombre real de una persona física por otro, con el fin de que no pueda ser identificado, cosa que no se prevé para las personas jurídicas. En este sentido, si una empresa tiene un problema con un cliente, un proveedor o un trabajador, y previamente ha tenido un caso similar que finalizó en una sentencia condenatoria, tendremos el precedente perfecto para que el segundo y siguientes conflictos que versen sobre la misma situación,



sea la base sobre la cual podrán recaer más sentencias condenatorias.

Si analizamos el conflicto desde todas sus vertientes, descubriremos que los Tribunales no solucionan todos los elementos del mismo. Incluso cuando la sentencia es favorable, se resuelve exclusivamente las cuestiones jurídicas en juego. Los métodos alternativos de gestión de conflictos, como pueden ser la mediación o la negociación, nos permiten obtener soluciones 360°, restaurando la comunicación y las relaciones entre las partes implicadas. En términos futbolísticos podríamos decir que los métodos alternativos de gestión de conflictos ganan "por goleada" a la vía judicial.

Sabemos que, si estamos en el baile, debemos bailar, pero siempre es posible bailar al son de nuestra música preferida.



*Natalia Flores Pujol y Marta Méndez Dichot*

# Nuestras Recomendaciones

## Libros



### **LA MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR, Reflexiones de un mediador**

**Manel Canyameres Sanahuja**

*“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

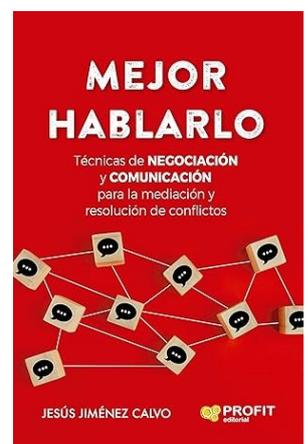
### **MEJOR HABLARLO, Técnicas de NEGOCIACIÓN y COMUNICACIÓN para la mediación y resolución de conflictos**

**Jesús Jiménez Calvo**

*Según Aristóteles, el hombre es un animal que habla. Pero también es un ser dialogante. Dialogar es hablar con otros con la voluntad de entendernos.*

*En el diálogo llegamos a ser nosotros mismos y solo así podemos relacionarnos con otros hombres. No obstante, muchas veces no se consigue el entendimiento y se debe recurrir a la mediación.*

*Este libro ayuda a fomentar el diálogo, concebido como una forma útil de tratar y resolver nuestros problemas cotidianos.*



## Película



### **CUESTIÓN DE JUSTICIA**

**Dirigida por** Destin Daniel Cretton

**Guion** Andrew Lanham, Destin Daniel Cretton

*Bryan Stevenson es un joven abogado que, después de graduarse en Harvard, recibe ofertas de trabajo muy lucrativas. Pero él prefiere poner rumbo a Alabama, con el objetivo de defender a personas que han sido condenadas erróneamente o que carecen de recursos para tener una representación legal adecuada, y lo hace con el apoyo de la activista local Eva Ansley .*

# El Instituto Español de Mediación Deportiva y Pacificación: Forjando la Paz y el Reconocimiento Institucional



*Marisa Santana*

*El deporte es un lenguaje internacional. El poder del deporte puede utilizarse como una herramienta para evitar conflictos y construir una paz sostenible.*

Deporte para el desarrollo y la paz.

NACIONES UNIDAS, 2003

Las siglas FIFA significan "Fédération Internationale de Football Association" en francés, que en español se traduce como "Federación Internacional de Asociación de Fútbol". La FIFA es la entidad que rige y organiza el fútbol a nivel mundial y es conocida por ser la principal autoridad en este deporte, supervisando competencias como la Copa del Mundo de la FIFA y estableciendo las reglas del juego. Entre los 20 mediadores deportivos de FIFA "De los 20 mediadores mundiales de la organización, cua-

tro de ellos han sido capacitados bajo el auspicio del IEMEDEP.

Igualmente, el IEMEDEP se ha destacado por su arduo trabajo en la formación de mediadores deportivos. En tres ediciones del curso de experto en mediación deportiva, ha capacitado a un gran número de profesionales. Lo que hace que esta labor sea aún más prestigiosa es el reconocimiento institucional como mediadores que algunos de sus alumnos han recibido de instituciones tan destacadas como la FIFA. El Instituto comprende que, para cumplir su objetivo de difundir la mediación en el deporte, debe salvaguardar la formación, profesionalidad y valores de los mediadores/as.

El IEMEDEP ha logrado colaborar con entidades de gran prestigio, incluyendo el Consejo Superior de

**IEMEDEP**  
Instituto Español  
de  
Mediación Deportiva y Pacificación

Deportes, el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, entre otras y ha obtenido reconocimientos de alto nivel. Entre ellos a nivel internacional la Red Iberoamericana de Investigadores en Derecho y Gestión del Deporte lo reconoció por su destacada contribución y apoyo en 2021.

Para resaltar aún más su compromiso con la mediación en el deporte, el IEMEDEP firmó un convenio significativo con la Fundación Deporte Joven del CSD, abriendo nuevos horizontes en la promoción y difusión de la mediación deportiva. La presidenta del IEMEDEP expresó su alegría por esta colaboración y destacó la importancia de unir deporte y mediación como mecanismos de transmisión de valores y construcción de la paz en un espacio de diálogo.

El Instituto Español de Mediación Deportiva y Pacificación se ha convertido en un referente en la promoción de la paz y la mediación en el deporte, dejando un legado valioso en su



camino hacia un mundo más armonioso.

Agradecemos a todos los mediadores deportivos y a la extensa comunidad que ha sido parte de esta misión y que ha contribuido a la creación del Instituto. Vuestra dedicación y apoyo, junto con el reconocimiento de instituciones como AMMI, nos impulsan a seguir avanzando en nuestro compromiso tanto a nivel nacional como internacional. Juntos, estamos construyendo un mundo deportivo más pacífico y armonioso.

Nuestro compromiso no tiene fronteras, y nuestro siguiente objetivo es llegar a todo el ecosistema deportivo, consolidándonos como un referente en mediación tanto en la gestión como en la intervención. La mediación y la gestión positiva del conflicto se enmarcan en la cultura de la paz en el deporte, cuyo propósito es fomentar una convivencia pacífica y prevenir los conflictos. Con este horizonte en mente, continuaremos trabajando incansablemente para construir puentes de entendimiento y promover un ambiente de diálogo y resolución pacífica en el mundo del deporte, donde los valores y la armonía sean los pilares de nuestra labor.



*Marisa Santana*

# MEDIADORES Y CONSULTORES ESPECIALIZADOS EN EMPRESAS FAMILIARES

## La construcción de un abordaje interdisciplinario



Verónica Pina    Sonia Isabel López  
Silvia Alejandra Francozin    Ximena Regules Brin    Carla Gabriela Balbucci

*Mediadores y consultores de empresas familiares, interviniendo coordinados, aportando sinergia, sustentabilidad y proyección a futuro, a las empresas familiares y sus contextos.*

*El desafío de trabajar en intercambio y cooperación mediadores y consultores de Empresas Familiares.*

*Un camino de innovación acompañándonos desde un registro internacional de Mediadores especializados en Empresas Familiares, creado por IADEF.\**

Los datos estadísticos arrojan que más del 80% de las empresas son de carácter familiar y que dicho porcentaje va en aumento. Este dato,

da cuenta del impacto económico social que estas empresas representan y del acompañamiento especializado que requieren para abordar temáticas propias de su desarrollo, crecimiento y trascendencia.

Por experiencia sabemos que a las personas nos suele resultar desafiante pensar y asumir los propios conflictos. Esta conducta, muchas veces, nos dificulta su abordaje temprano. En la empresa familiar esta situación se complejiza aún más dadas las características e interacciones diferentes y complementarias de los tres universos que la conforman: familia, empresa y propiedad.

Con frecuencia observamos que las familias empresarias no gestionan tempranamente sus

conflictos y como consecuencia, el abordaje constructivo de los mismos llega a destiempo. Posiblemente, esto se deba a un conjunto de factores como: estar abocados a sus actividades cotidianas, temor a compartir información sensible de la empresa o de la familia, sentirse expuestos ante terceros, creer que por ser familia "todo va a estar bien", creer que "de ciertos temas es mejor no hablar", desconocer qué impacto puede tener no abordar las tensiones latentes o los conflictos abiertos; un poco o mucho de todos ellos.

Resulta un desafío para la familia empresaria reconocer la necesidad de ayuda para gestionar sus conflictos y aceptar la intervención de personas ajenas y externas a la empresa. Los empresarios familiares suelen ser cautelosos y precavidos en la elección del profesional a contratar. Son conscientes que al hacerlo, están compartiendo información sensible que involucra directa o indirectamente a miembros de la familia y de la empresa.

En este contexto, pensar en la figura de un asesor externo que reúna múltiples saberes, representa un desafío en sí mismo. Conocemos lo que suele suceder cuando un experto cumple funciones múltiples y ninguna específica. En general, un sinnúmero de tareas podrían quedar desatendidas, pudiendo configurar la antesala de nuevos conflictos o de situaciones, que pudiendo ser atendidas a su tiempo, se transforman en crónicas.

Los mediadores en empresas familiares, tenemos experiencia en la gestión y resolución de los conflictos que indefectiblemente se presentarán hacia adentro y entre los sistemas familia, empresa y propiedad. Por ello, nos especializamos en tender puentes comunicacionales que cuiden las relaciones interpersonales, atiendan las emociones, intereses y necesidades, y posibiliten la construcción de consensos sustentables en el tiempo.

Esta es la lectura de la realidad que ha lleva-

do al IADEF a conformar el primer Registro de Mediadores Internacionales de la Empresa Familiar.

La tarea del Mediador y del Consultor en Empresas Familiares, algunas veces se unen ante el desafío de articular y coordinar intervenciones puntuales dentro del particular ecosistema de familia, empresa y propiedad configurado en las Empresas Familiares.

Como parte de un equipo de Consultoría en Empresas Familiares, o acompañando al Consultor en sus intervenciones, el profesional mediador aporta con su tarea intervenciones que lo distinguen.

El aporte específico del mediador consiste en diseñar sistemas conversacionales seguros que recojan información sobre vínculos y contextos relacionales, pautas de comunicación aprendidas, manejo de emociones de cada miembro de la familia, estilos de comunicación actuados, brechas entre la comunicación declarada vs la practicada hacia adentro de la familia y de los miembros de la familia con cola-



boradores de distintos niveles; percepción de los miembros de la familia de los conflictos familiares latentes y manifiestos, de los conflictos organizacionales afectados por la familia y viceversa; conductas aprendidas por la familia y sus miembros para afrontar los conflictos; mecanismos utilizados; recursos apreciativos con los que cuentan los miembros familiares y su cultura familiar, entre otros.

A nuestro entender, las intervenciones del profesional de la mediación son puntuales y arti-

culadas dentro del proceso mayor que está llevando adelante el Consultor y pueden consistir en:

- Diagnóstico de conflictividad
- Diseño de un sistema interno de gestión de conflictos
- Diseño de estrategias de intervenciones mediadoras en prevención de conflictos
- Diseño de una intervención mediadora puntual ante un conflicto manifiesto
- Diseño de procesos de diálogo en espacios formales o informales de los subsistemas de la Empresa Familiar (Asamblea de Accionistas, Directorio, Consejo de Familia, Reuniones Operativas de Áreas de Trabajo, otras)
- Apoyo a la generación de procesos de consenso (en tanto el Consultor lidera procesos como protocolización, profesionalización, entre otros)
- Manejo de escalada de violencias entre miembros de la familia empresaria, miembros del Directorio, entre alguno de éstos y los colaboradores de la empresa
- Desarrollo y fortalecimiento de habilidades y capacidades en los miembros de la familia empresaria y de la empresa en comunicación empática y no violenta, gestión de emociones, gestión efectiva de reuniones de trabajo, negociación colaborativa, gestión constructiva de conflictos.
- Elaboración de cláusulas modelos contractuales que incluyan los mecanismos de gestión de conflictos (negociación/mediación/arbitraje/evaluación neutral)

Intervenciones mediadoras oportunas en diagnósticos de conflictividad, en acciones preventivas o en la resolución de conflictos y estrategias a largo plazo sugeridas por el consultor, en un trabajo conjunto, pueden aportar



valor a los procesos de gestión, profesionalización, traspaso generacional, consolidación patrimonial, acompañando a la familia empresaria en la promoción de cambios paradigmáticos en términos de herramientas comunicacionales, gestión de las emociones, innovación y trascendencia generacional, entre otros aspectos.

La participación activa del mediador en reuniones de diagnóstico- privadas o conjuntas- sumaría al consultor y al proceso de consultoría hipótesis de trabajo que abonarían la detección temprana de posibles conflictos reales o latentes, y sumaría valor a las estrategias posibles de abordaje.

Esas observaciones podrían colaborar con la planificación de las futuras entrevistas con los integrantes de los distintos subsistemas de la empresa familiar que participan del proceso de consultoría, promoviendo intervenciones conversacionales apropiadas y seguras.

Concluyendo, es nuestro desafío como profesionales mediadores ser parte de equipos de trabajo de consultoría, que sirvan a las familias empresarias, construyendo cultura de empresa familiar.



*Palducci Carla; Francezon Silvina; López Sonia;  
Dino Verónica; Regúlez Praian Ximena.*



# Noticias de AMM

Los próximos días 17 y 18 de noviembre del 2023 tendrán lugar en Segovia las IX JORNADAS NACIONALES DE MEDIACIÓN, una nueva edición de estas clásicas Jornadas que nos sirven de punto de encuentro



Del 25 al 27 de octubre de 2023 Barcelona acogió el Congreso Internacional de Mediación y Arbitraje, Barcelona International ADR Week – Business Forum, organizado por el Consulado de Mar de Barcelona, con el apoyo de reconocidas instituciones públicas y privadas.

El Congreso tuvo lugar en la Llotja de Mar de Barcelona y ofreció un amplio abanico de ponencias, mesas redondas y talleres prácticos al más alto nivel sobre mediación y arbitraje en clave empresarial e internacional, tratando temas de actualidad en materia de ADR.

**CAROSSO**  
**ABOGADOS**

Negligencias médicas  
[carossoabogados.com](http://carossoabogados.com)

# PATROCINADORES

## XIII EDICIÓN PREMIOS AMMI

mediarte

on | SOLUCIONES



MARTA LÁZARO  
MEDIACIÓN

GIC Gestión  
inteligente  
de conflictos



brokers  
seguros profesionales



REUS  
EDITORIAL

PLATAFORMA  
REDeS  
Resoluciones Extrajudiciales en Derecho Sanitario



PAVÓN CHISBERT  
ABOGADOS

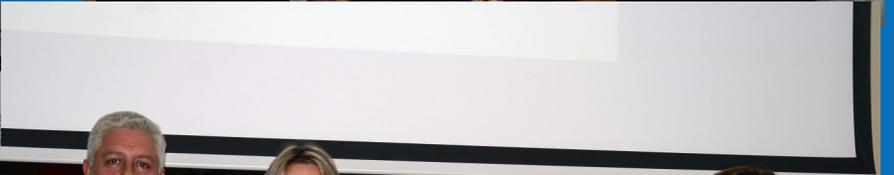
apromedia

Asociación de Profesionales de Mediación



# Nuestra Gala en Imágenes





Palabra de Mediador



# SEGURO RC MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

Especial Asociación Madrileña

Desde  
**26**  
euros/año

La responsabilidad civil profesional es un seguro que proporciona seguridad y tranquilidad al profesional de la Mediación desde el punto de vista de su trabajo, ya que da cobertura a todas las reclamaciones que tengan de sus clientes a lo largo de toda su vida profesional.

 CON LAS MEJORES GARANTÍAS **Hasta 700.000 € de cobertura**

	Opción A	Opción B
Responsabilidad Civil Profesional	700.000 €	400.000 €
Responsabilidad Civil Explotación	700.000 €	400.000 €
Responsabilidad Civil Patronal	150.000 € Sublímite por víctima	
Responsabilidad Civil Patronal	30.000 €	
Gastos Defensa Propiedad Intelectual/Industrial	30.000 €	
Inhabilitación Profesional	2.000 €/mes (máximo 12 meses)	
Pérdida de documentos	60.000 €	
Protección de Datos	60.000 €	
Defensa y Fianzas	Incluida	
Liberación de gastos	Incluida	
<b>COSTE TOTAL ANUAL</b>	<b>35 €</b>	<b>26 €</b>

**COBERTURA RC CONCURSAL** 5,31 €

### ¿Porqué es necesario?

La Ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles 5/2012 en su artículo 11 establece que una de las condiciones para ejercer de mediador es que disponga de un seguro que cubra la responsabilidad civil derivada de su actuación en los conflictos en que intervenga.

**CONTRATA AHORA**

<https://www.ammediadores.es/nueva/asociacion/seguro-de-responsabilidad-civil/>



Más información y contacto:

Brokers88

91 597 30 35

mediadores@brokers88.es



*Jorge Miralles*

## EL 80% DE LAS PAREJAS USUARIAS DEL SERVICIO DE MEDIACIÓN RESPETAN LOS ACUERDOS ALCANZADOS

**Fuente: EsTorrelavega.com**

Para el responsable de Bienestar Social, "este nivel de satisfacción no hace más que señalar la conveniencia de esta herramienta para la gestión de conflictos familiares en los que las parejas, muchas de ellas con hijas e hijos menores, buscan un asesoramiento profesional respecto a su separación o divorcio y cómo afrontar ese futuro lleno de incógnitas".



## EL SERVICIO DE MEDIACIÓN LOGRÓ ACUERDOS EN EL 57% DE LOS CONFLICTOS CON MENORES EN 2022



**Fuente: LA RIOJA**

El director general de Justicia e Interior de La Rioja Jorge Medel, calificó de "éxito" las soluciones en los conflictos con menores de edad; de 77 casos en el año 2022 se han conseguido 44 acuerdos, lo que supone un porcentaje del 57%.

## EL SERVICIO DE MEDIACIÓN DEL CASCO DE ZARAGOZA ATENDIÓ MÁS DE 7.000 PERSONAS EN DIEZ AÑOS

**Fuente: Heraldo**

Se ha intervenido en más de 7.000 casos de conflictos interpersonales y grupales, y en otros ámbitos, como las comunidades de vecinos y el espacio público, dando a conocer a la ciudadanía aragonesa en qué consiste la mediación y cómo pueden utilizarla como vía de resolución de conflictos frente a la vía judicial.



## LA MEDIACIÓN PENAL EVITÓ LA LLEGADA DE 209 ASUNTOS A JUICIO EN PLENA PANDEMIA



**Fuente: noticias de Navarra**

La mediación penal, conocida formalmente como justicia restaurativa, ha contribuido a evitar que 300 asuntos lleguen a juicio y se resuelvan a través de una solución alternativa y reparadora.



*Jorge Miralles*

En un marco incomparable, como el que hemos tenido la posibilidad este año de utilizar, en pleno centro de Madrid, en la Gran Vía, con gran ilusión hemos celebrado el pasado 24 de este mes, nuestra tradicional (ya XIII ediciones) Gala de entrega de los Premios AMMI 2023, que ha contado con una numerosa asistencia. Una vez más hemos tenido la posibilidad de reunirnos los mediadores profesionales, junto a amigos y simpatizantes de la mediación, para celebrar con los premiados, sus mejores prácticas relacionadas con la mediación y los mediadores.



El espíritu que ha impregnado AMM desde la puesta en marcha de los primeros premios, que ha sido difundir y reconocer las buenas prácticas y destacar las diversas contribuciones

en pro de la mediación que tanto personas físicas como organismos públicos y privados están llevando a cabo en nuestra profesión, se ha mantenido a lo largo del tiempo y una vez más este año hemos pretendido materializarlo a través de los siguientes galardones:

- Proyecto de Fin de Curso de Mediación
- Centro de Formación en Mediación



- Trayectoria Individual en Mediación.
- Labor Institucional en Mediación.
- Publicación del año de Mediación.
- Mejor Medio de Comunicación en Mediación.
- Proyecto de Mediación.
- Reconocimiento de AMM.
- Premio AMMI a la Innovación.



A destacar la intervención que hizo nuestra presidenta Rocio Sampere al comienzo del acto, que vino a corroborar el compromiso de nuestra asociación, con la misión de promoción de la mediación y la figura del mediador como parte fundamental de la cultura de la paz.

En un ambiente entrañable y solemne a la vez, los premiados fueron recogiendo sus galardones de mano de personalidades de diferentes ámbitos de la sociedad que han contribuido con su participación en el evento, a dar la relevancia que se merecen los galardonados y su trabajo. Todos los distinguidos por los premios nos ofrecieron además unas palabras,

que nos permitió a los asistentes al acto a conocer mejor su labor en pro de la mediación.

Tras la entrega de los premios, disfrutamos del tradicional "vino español" donde todos los presentes dispusimos de la posibilidad de reencontrarnos de forma distendida con viejos amigos y colegas de profesión. Una vez más, podemos afirmar, que nuestra Gala de la entrega de los PREMIOS AMMI sigue siendo la cita anual de referencia de nuestra profesión, que los profesionales de la mediación y nuestros amigos simpatizantes, no nos podemos perder.

Desde la Junta Directiva de AMM, nuestro agradecimiento a concursantes a los premios, premiados, personalidades colaboradoras, asistentes, patrocinadores, y equipo gestor del evento, por su contribución al éxito de esta cita.



