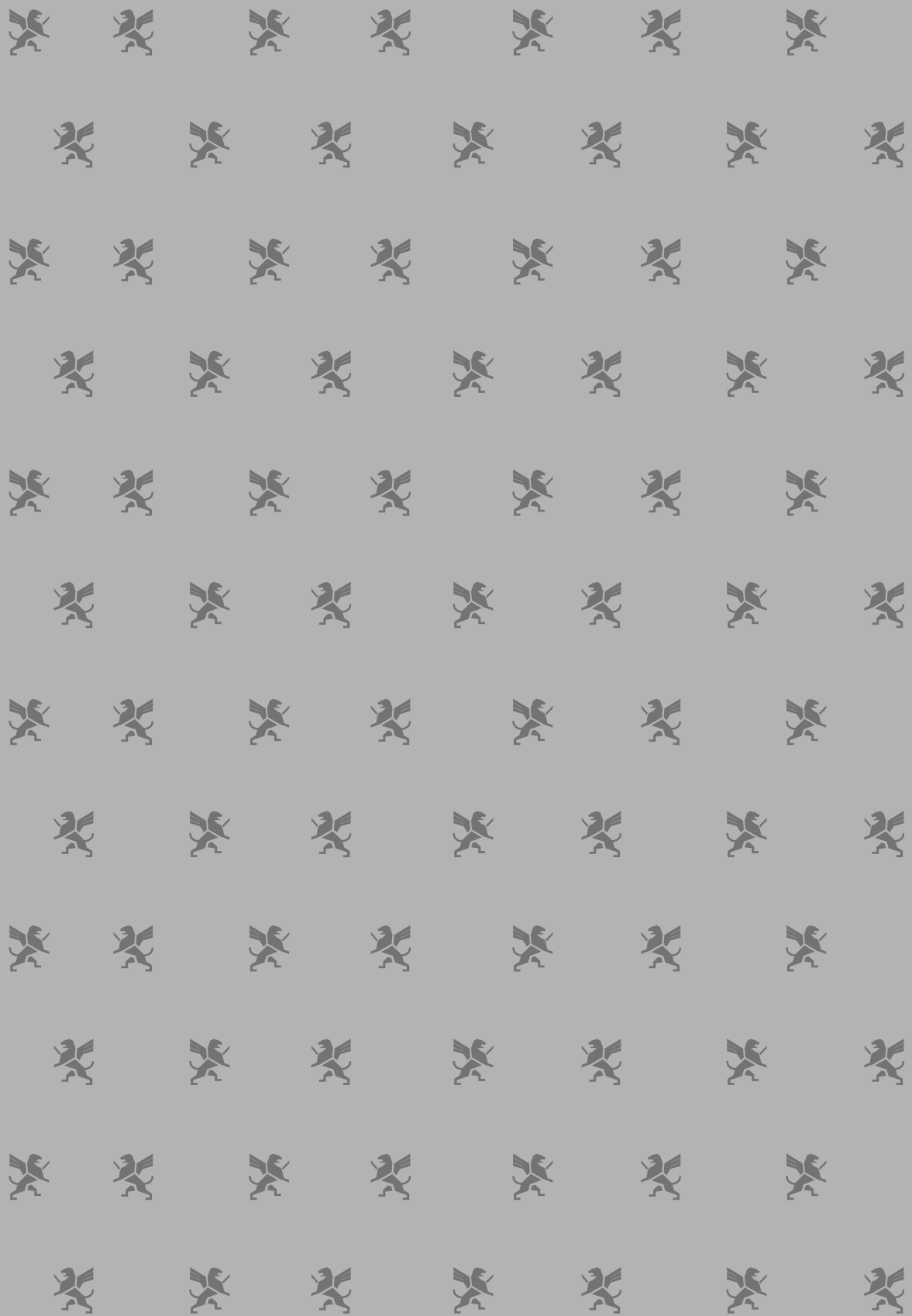
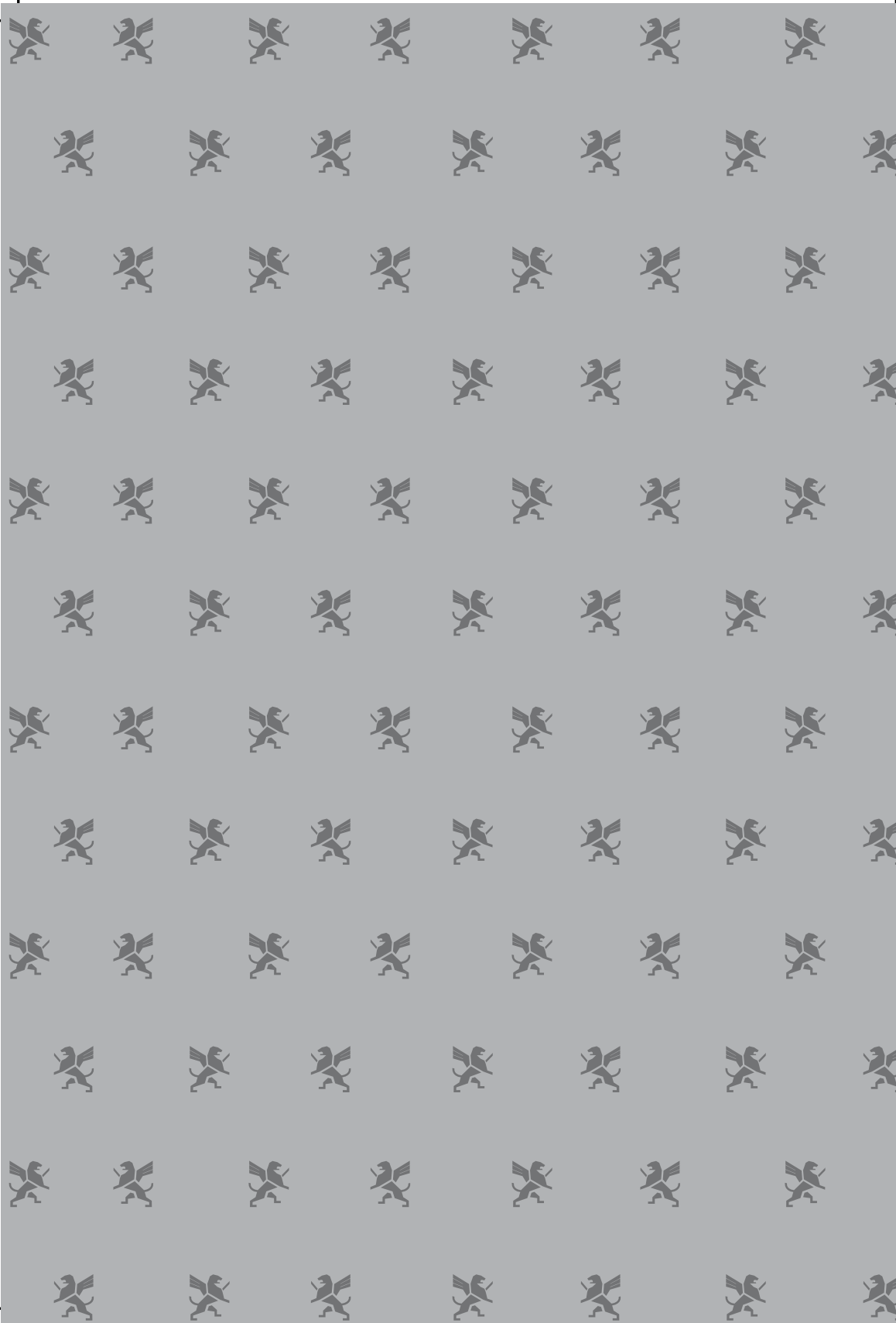






Nuria Lasheras Mayoral

MEDIACIÓN — PARA — FAMILIAS EMPRESARIAS



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHAI

LID EDITORIAL

Comité Editorial: Santiago de Torres (presidente), Germán Castejón, Guillermo Cisneros, M.^a Teresa Corzo, Marcelino Elosua, Almudena García Calle, José Ignacio Goirigolzarri, Santiago Íñiguez de Onzoño, Luis Huete, Pilar López, Pedro Navarro, Manuel Pimentel y Carlos Rodríguez Braun.

A member of:

BPR 

businesspublishersroundtable.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© Nuria Lasheras Mayoral, 2026

© Editorial Almuzara S.L. 2026, de esta edición

Editorial Almuzara S.L.

Parque Logístico de Córdoba, Ctra. Palma del Río, Km 4, Oficina 3
14005 Córdoba

www.almuzaralibros.com

www.LIDeditorial.com

EAN-ISBN13: 979-13-88130-27-4

Directora editorial: Laura Madrigal

Corrección: Cristina Matallana

Maquetación: www.produccioneditorial.com

Diseño de portada: Juan Ramón Batista

Impresión: Cofás, S.A.

Depósito legal: CO-1658-2026

Impreso en España / Printed in Spain

Primera edición: octubre de 2026

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: info@lidbusinessmedia.com

A todas las familias empresarias que me han confiado
sus retos de empresa y de familia.

A mi padre, junto a quien aprendí qué significa
ser empresario.

A mi madre, mi fan incondicional.

A mi hermano, porque la empresa familiar ha marcado
nuestro camino y nuestra relación.

A Jose, mi marido, por su apoyo incondicional.

A David y Sofía, mis hijos, cuyos valores me enorgullecen.

A Dios, fuente de amor y sabiduría.

En memoria de los escritores de mi familia,
mi abuelo Feliciano y mi tía Maria Elena.



Índice

Prólogo de Marlen Estévez	11
Prólogo de Manuel Bermejo	17
Introducción	19
Test de cohesión de la familia empresaria	31
1. La influencia invisible de la empresa en la familia	33
1. Tu familia es diferente porque es empresaria	34
2. Historias de familias empresarias.....	36
• Los empresarios también lloran	37
• Hay terremotos que resquebrajan familias	39
• Los cimientos que sostienen	42
Herramientas prácticas: Reflexiona sobre tu familia empresaria: ¿Cómo sería tu familia sin la empresa?.....	44
2. Claves para lograr el equilibrio en la relación familia-empresa	45
1. La familia empresaria entre dos mundos.....	45
2. Un modo profesional para relacionarse en familia.	49
3. Historias de familias empresarias.....	49
• «Dejo mi familia en tus manos»	50
Herramientas prácticas: ¿Estáis en <i>modo familia</i> o en <i>modo empresa</i> ?	56

3. Adaptarse a los cambios: parte del ADN de la familia empresaria.....	59
1. Momentos clave en la toma de decisiones empresariales.....	59
2. Historias de familias empresarias.....	62
• La entrada de la familia en la empresa: «Tu familia te necesita»	62
• El desarrollo de la carrera profesional de los familiares: «No puedo más».....	66
Herramientas prácticas: Mapa de transición	70
4. Afrontar el relevo generacional como una transición natural de toda la familia	73
1. La responsabilidad de transmitir el legado.....	73
2. Historias de familias empresarias.....	75
• La transición en la gestión y en la propiedad de la empresa familiar: «No estás a lo importante»	75
Herramientas prácticas: Reloj de transición	84
5. Entender la mirada particular como padre, madre o pareja en la empresa familiar	87
1. Por qué es profesional tomar decisiones empresariales teniendo en cuenta la relación familiar como padre, madre o pareja.....	87
2. Historias de familias empresarias.....	89
• El padre: «Falta ilusión en vosotros»	89
• La madre: «Te pido que lo pienses bien»	93
• La pareja: «Me tratas como a uno de tus empleados».....	97
Herramientas prácticas: Ejercicio de comunicación positiva.....	99
6. Entender la mirada particular como hijos, hermanos o primos en la empresa familiar.....	101
1. Por qué es profesional tomar decisiones empresariales teniendo en cuenta la relación familiar como hijos, hermanos o primos	102
2. Historias de familias empresarias.....	103

• Los hijos: «Cuando murió mi padre»	103
• Los hermanos: «Soy la mayor»	108
• Los primos: «No entiendo que te lo plantees siquiera»	114
Herramientas prácticas: Ejercicio de empatía: Ponte en su lugar	117
7. Convertir la «Mediación para la cohesión» en tu estrategia de continuidad de la empresa familiar	119
1. El conflicto familiar es inevitable	119
2. La cohesión familiar como activo empresarial.....	121
• «Si me necesitas, aquí estoy»	122
3. El equilibrio entre la familia y la empresa	125
• «Nunca estuve de acuerdo».....	126
• Decálogo para una buena convivencia profesional entre familiares	128
4. El compromiso con el legado moviliza a la familia	129
• «¿Con qué soñáis?»	130
5. La gobernanza como cauce de convivencia entre generaciones. La transición del liderazgo.....	132
• «¿No es pronto?».....	133
Herramientas prácticas: El consejo de familia del futuro.....	136
8. «Mediación para la cohesión»: cómo funciona el proceso	137
1. El poder de la comunicación: clave del proceso de mediación	137
• Decálogo para gestionar conversaciones difíciles	138
2. El mediador conduce el proceso y la familia decide	138
3. «Mediación para la cohesión»: fases de un proceso estructurado	139
Herramientas prácticas: Mapa de roles, intereses y necesidades	148

9. La familia empresaria: palancas para que el éxito empresarial sea también familiar	151
1. Cuida de tu familia y cuidarás de tu empresa.....	151
2. Blinda espacios únicos en <i>modo familia</i>	152
• Decálogo para fortalecer la cohesión familiar	153
3. Anticípate a los cambios familiares que afectarán a la empresa	154
4. Haz de la Mediación para la cohesión tu aliado estratégico	155
5. Asume el reto de tu generación	155
6. Lidera tú cuando lo ves claro	156
7. Afronta el conflicto para avanzar.....	157
• Mediación en una empresa familiar de segunda generación: vínculos familiares más fuertes y mejores decisiones estratégicas.....	158
8. Comunica, comunica y comunica	160
Herramientas prácticas: Pon en práctica las ocho palancas en tu familia empresaria.....	161
Epílogo. Invitación al lector.....	163
Glosario	165
Bibliografía. Libros que me han inspirado.....	169

«La continuidad de una empresa familiar
no se juega en sus balances, sino en la
cohesión de la familia que la sostiene».

—Nurias Lasheras—

The first of these is the fact that the system is not in a steady state. The system is in a state of flux, and the variables are changing. This is a dynamic system, and the variables are interdependent. The second is the fact that the system is not linear. The relationships between the variables are non-linear, and the system is subject to feedback loops. The third is the fact that the system is not deterministic. The system is subject to random fluctuations, and the outcomes are uncertain. The fourth is the fact that the system is not isolated. The system is open to the environment, and the environment can influence the system. The fifth is the fact that the system is not homogeneous. The system is composed of different parts, and the parts are not identical. The sixth is the fact that the system is not static. The system is in a state of constant change, and the variables are always moving. The seventh is the fact that the system is not simple. The system is complex, and the relationships between the variables are difficult to understand. The eighth is the fact that the system is not predictable. The system is subject to uncertainty, and the outcomes are not certain. The ninth is the fact that the system is not controllable. The system is not under human control, and the outcomes are not predictable. The tenth is the fact that the system is not measurable. The system is not quantifiable, and the outcomes are not measurable.

Prólogo

Hay libros que nacen para explicar una realidad; otros, para transformarla. Este pertenece, sin duda, a la segunda categoría.

A lo largo de mi trayectoria profesional he dedicado una parte esencial de mi vida a impulsar una convicción profunda: necesitamos avanzar de una cultura del litigio a una cultura del acuerdo, en la que dialogar no se perciba como una muestra de debilidad, escuchar no signifique ceder y pedir ayuda para ordenar una conversación difícil no resulte el último recurso cuando todo ha fracasado, sino una decisión inteligente, responsable y, muchas veces, valiente.

Esa convicción cobra una fuerza especial cuando hablamos de la empresa familiar porque pocas realidades condensan de manera tan intensa lo mejor y lo más complejo de las relaciones humanas. En una familia empresaria conviven el amor y el poder, la pertenencia y el mérito, la memoria y el futuro, la generosidad y el reconocimiento, la propiedad y los afectos; y padres e hijos, hermanos y primos, fundadores y sucesores, accionistas y directivos, y una misma persona puede habitar varios de esos roles simultáneamente.

Por eso, en la empresa familiar los conflictos rara vez son solo jurídicos, económicos o empresariales y tampoco únicamente emocionales; casi siempre son profundamente humanos, y ahí reside una de las grandes aportaciones de este libro.

Nuria Lasheras nos invita a mirar la empresa familiar desde un lugar distinto: no como dos mundos separados —la familia, por un lado, y la empresa, por otro—, sino como dos sistemas que conviven, se influyen y se transforman mutuamente. Su afirmación de que la empresa puede

llegar a convertirse en un miembro más de la familia no es solamente una imagen poderosa, sino una clave de comprensión extraordinariamente útil para entender muchas dinámicas que, de otra manera, permanecen invisibles.

Porque la empresa está en las conversaciones de la familia, sus decisiones, sus renunciaciones y sus sueños; la historia de quienes la fundaron y las expectativas de quienes quizás algún día la heredarán; los sacrificios de una generación y la búsqueda de libertad de la siguiente, y puede ser fuente de orgullo, propósito, identidad y oportunidades, pero también convertirse en escenario de rivalidades, silencios, agravios y heridas.

La gran pregunta es, por tanto, inevitable: ¿cómo conseguir que la familia fortalezca la empresa sin que esta debilite a la familia?

Estas páginas ofrecen una respuesta tan clara como necesaria: trabajando conscientemente la cohesión.

Y aquí aparece, a mi juicio, la contribución más valiosa y original de esta obra: entender la cohesión familiar como una variable estratégica de continuidad empresarial.

Durante demasiado tiempo hemos asociado la mediación exclusivamente al conflicto ya declarado, como si el mediador debiera aparecer únicamente cuando las posiciones se han endurecido, la comunicación se ha roto y las partes ya no encuentran una salida. Esa visión es limitada.

La mediación es, por supuesto, un extraordinario método de resolución de controversias, pero es mucho más: la mediación es también prevención, arquitectura de conversaciones, escucha, comprensión de intereses y necesidades, una forma de ordenar la complejidad, un espacio para hacer visibles las diferencias antes de que se conviertan en trincheras y, sobre todo, una herramienta que devuelve a las personas la capacidad de construir sus propias soluciones.

Nuria da un paso más y desarrolla, desde su experiencia de décadas acompañando a familias empresarias, una metodología propia: la *mediación para la cohesión*.

Me parece especialmente relevante esa expresión, pues no habla únicamente de resolver, sino de cohesionar; no se limita a apagar incendios, sino que propone construir relaciones capaces de atravesar el cambio, y no busca eliminar las diferencias (algo imposible y, probablemente, indeseable), sino de crear las condiciones para que puedan expresarse, comprenderse y gestionarse de forma constructiva.

El conflicto es consustancial a las relaciones humanas y, por supuesto, también a las familias empresarias. Allí donde existen distintas generaciones, responsabilidades, expectativas, visiones del futuro y relaciones de poder, existirán diferencias. La cuestión no es cómo evitar todo conflicto, sino qué hacemos con él.

Un conflicto mal gestionado puede destruir valor, bloquear decisiones, deteriorar vínculos y comprometer la continuidad de una empresa, mientras que si está bien gestionado puede revelar lo que llevaba demasiado tiempo sin decirse, impulsar cambios necesarios, mejorar la gobernanza, redefinir roles y abrir nuevas posibilidades.

Siempre he creído que detrás de muchas controversias hay conversaciones que no se produjeron a tiempo: sobre el relevo; quién quiere realmente trabajar en la empresa y quién no; el mérito y la pertenencia; la diferencia entre ser hijo y ser directivo, ser hermano y ser socio o heredar acciones y estar preparado para ejercer responsablemente la condición de accionista; el miedo del fundador a dejar de ser necesario; la necesidad de la siguiente generación de encontrar su propia voz; el reconocimiento y la confianza, y, en definitiva, el futuro.

Este libro tiene la virtud de entrar de lleno en esas conversaciones, y lo hace sin idealizar las familias empresarias ni demonizar el conflicto; con realismo, experiencia y una profunda comprensión de las relaciones humanas.

Las historias que recorren estas páginas permiten reconocerse. Esa es otra de sus fortalezas, porque muchas veces creemos que lo que ocurre en nuestra familia es excepcional, que nadie podría comprender del todo nuestras tensiones o que nuestras dificultades son demasiado particulares y, sin embargo, al escuchar las historias de otros descubrimos patrones, miedos y dilemas que se repiten. Cambian los nombres, los sectores, los tamaños de las compañías y las generaciones implicadas, pero permanecen muchas de las grandes preguntas humanas.

Me ha resultado especialmente valiosa la distinción que propone Nuria entre el *modo familia* y el *modo empresa*. En la familia aspiramos naturalmente a la inclusión, a la igualdad y a la protección del vínculo. En la empresa necesitamos idoneidad, meritocracia, rendición de cuentas y responsabilidad. Confundir ambos códigos puede generar enormes frustraciones. Pretender que todos los hijos ocupen la misma posición porque todos son igualmente queridos, remunerar de la misma manera contribuciones diferentes o trasladar

al ámbito profesional expectativas nacidas en la relación familiar son fuentes frecuentes de conflicto.

Ordenar no significa querer menos, profesionalizar no significa deshumanizar, poner límites no significa excluir y dialogar sobre las diferencias no significa romper la familia. Al contrario, muchas veces es precisamente la ausencia de esas conversaciones la que termina dañando los vínculos.

Esta obra aborda también uno de los mayores desafíos de cualquier empresa familiar: el relevo generacional, que con demasiada frecuencia se analiza únicamente desde la perspectiva societaria, fiscal o patrimonial, olvidando su enorme dimensión humana. Transmitir una empresa no es solo transferir acciones, sino una historia, una responsabilidad, un legado y, en ocasiones, también miedos y expectativas no expresadas.

Por eso el relevo necesita tiempo, estructura y, sobre todo, conversación, y también curiosidad para preguntar antes de asumir, empatía para comprender una mirada distinta de la propia, escucha para descubrir lo que existe detrás de una posición y capacidad de reconocer que cada miembro de una familia contempla una misma realidad desde un lugar diferente. Estas competencias, que considero esenciales para cualquier liderazgo consciente, constituyen también el corazón de una verdadera cultura del acuerdo.

Vivimos, además, un momento especialmente relevante para la mediación. En España estamos asistiendo a un cambio profundo en la manera de entender la gestión de las controversias. La cultura del acuerdo avanza en nuestras instituciones, en nuestras empresas y en nuestra sociedad. Cada vez comprendemos mejor que acudir a medios adecuados de solución de controversias no supone renunciar a derechos, sino ampliar las posibilidades de encontrar soluciones más eficientes, sostenibles y adaptadas a los verdaderos intereses de las personas y las organizaciones.

Pero el cambio que necesitamos no es únicamente normativo, sino cultural. Precisamos aprender a conversar antes, a escuchar mejor, a intervenir cuando todavía hay puentes y a comprender que pedir la ayuda de un tercero neutral no es una derrota, sino una manifestación de responsabilidad.

Y necesitamos asimismo llevar esa cultura a uno de los espacios que más puede contribuir a preservar valor económico, social y humano: la empresa familiar.