

Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares

Business Mediation and the Generational Succession in Family Companies

Luis Lauro Herrera Bernal

Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, MÉXICO

Para citar: Herrera Bernal, L. L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de Mediación*, 14 (1), e4

Manuscrito recibido: 07/02/2020

Manuscrito aceptado: 02/09/2020

Resumen: La falta de comunicación en las empresas y la dificultad de mantener las relaciones entre empresa y familia unidas tiene a generar conflictos tanto internos como externos. Durante el desarrollo del artículo se mencionan algunos de los conflictos que pueden suscitarse como los referentes a la falta de estructura organizacional, de un Protocolo Familiar y específicamente aquellos que suscitan de la Sucesión Generacional. El objetivo es dar a conocer diversas maneras de solucionar o prevenir estos sucesos sin la necesidad de llegar a los órganos judiciales o de procuración de justicia, sino a través los mecanismos alternativos de solución de conflictos. También, se aborda el tema Cultura de Paz que, de ser implementado adecuadamente, facilita y crea un ambiente laboral sano y eficaz

Abstract: The lack of communication in companies and the difficulty to maintain relationships between the business and the family, could generate both internal and external conflicts. In this paper, some of the conflicts that may be generated such as those related to the lack of organizational structure, of a Family Protocol and specifically those that are the result of the Generational Succession, will be mentioned. The goal is to introduce various ways of solving or preventing these events, avoiding the need for reaching the judicial power, but using alternative dispute resolution mechanisms. Also, the topic of the Culture of Peace is addressed, which, if properly implemented, facilitates and creates a healthy and an effective working environment.

Palabras clave: empresa, empresas familiares, conflictos, sucesión generacional, cultura de paz.

Keywords: business, family business, conflicts, generational succession, culture of peace.

Luis Lauro Herrera Bernal

Egresado del Doctorado en métodos alternos de solución de conflictos de la Universidad Autónoma de Nuevo León, se ha escrito en materias de mediación empresarial, mediación internacional, conflictos intraempresariales, practicas restaurativas en empresas familiares.

Contacto: luisl.herrerab@gmail.com

Introducción

Es necesario entender el significado de ciertos conceptos, por lo que se conceptualizará el término empresa, en sentido amplio, así como su diferencia con una empresa familiar.

Son varias las situaciones que pueden ser motivo de conflictos dentro de las empresas y con mayor razón si se trata de una empresa familiar en donde los sentimientos y las emociones están involucrados. Es en estas donde los problemas personales y laborales pueden ser confundidos fácilmente, invadiendo las esferas familiares y comerciales respectivamente.

Se centrará específicamente en una de las problemáticas de las empresas familiares que es la sucesión generacional. Ese difícil momento cuando se debe de tomar decisiones para otorgar el mando de la empresa en el sentido amplio, a una de las siguientes generaciones.

La sucesión generacional termina por ser un problema cuando no se prepara o previene. Para que eso no suceda, se mencionará algunas soluciones que se le puede dar a esta situación. Existiendo distintas alternativas para prevenir cada conflicto.

Otro tema que se abordará son los métodos alternativos de solución de controversias para cuando el problema ya existe, utilizando particularmente la herramienta de la mediación. Algunas ventajas al hacer el uso de este Mecanismo Alternativo de Solución de Conflictos es su eficacia, rapidez y reducción de costos, por mencionar algunas.

Por último, se profundizará al concepto urbano llamado cultura de paz, enfocada en promover medios pacíficos para la solución y prevención de conflictos en el día a día de las labores dentro de las empresas familiares.

Empresas

Los autores del libro 'Hacer Empresa: Un Reto' consideran una empresa como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado" Pallares y col. (2005).

En el artículo Definición de Empresa se menciona que para Julio García y Cristóbal Casanueva, la empresa es una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio" Citado en Thompson, (2019)

Se considera a la empresa como una institución u organización conformada por personas que trabajan y emplean sus habilidades con el fin de producir y ofrecer bienes y/o servicios a una clientela y recibir a cambio una ganancia económica.

Las empresas tienen distintos intereses, objetivos, estrategias de trabajo y habilidades en su personal que las hace

diferentes a las demás. Cada empresa tiene su propia forma de ser, con características que la hacen única.

Hoy en día es necesario que las empresas tengan innovación para diferenciarse del resto y demostrar competitividad, debido a la globalización que se vive. La globalización influye tanto en los mercados que resulta más complicado de lo que antes hubiera sido el mantenerse en niveles altos de competencia y rentabilidad.

Bueno, E (1993) define la competitividad como "la posición relativa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible".

Se piensa que en la competitividad que existe entre las empresas, la innovación es una habilidad necesaria para lograr tener una ventaja sobre los demás. Las innovaciones son cambios que se le hacen a los productos o a la manera en que se producen y que pocas o ninguna otra empresa lo haya hecho de la misma manera. Cambios que mejoren la calidad del producto que se ofrece y satisfaga las expectativas de los clientes.

Por otro lado, las empresas que hacen cosas innovadoras comúnmente son más flexibles ya que están acostumbradas a adaptarse a los nuevos cambios que se van dando y utilizan las oportunidades que vienen con estos.

Empresas familiares

Pratt y Davis definen la empresa familiar como "aquella en la que dos o más miembros de la familia influyen en la dirección del negocio gracias a la existencia de vínculos de parentesco, papeles de dirección o derechos de propiedad."

Podremos agregar dentro de todas las definiciones existentes sobre la empresa familiar, como que es aquella que es gobernada o que esta dirigida sobre una base de potencial transferencia generacional, esto quiere decir que esta orientada a mantenerse sobre los mismos miembros de la misma familia fundadora.

Por consiguiente, se entenderá a la empresa familiar como la organización en la que se invierte parte del patrimonio familiar para poner en marcha un negocio propio en el cual trabajarán los miembros de la familia. Es entonces como en la empresa familiar, serán los familiares los que tendrán la posesión de bienes materiales y servicios que se presten por un fin económico y su objetivo será mantener la organización a largo plazo para así seguir generándole riquezas a la familia.

La empresa familiar se diferencia de la empresa en general cuando los miembros de ésta pertenezcan a una misma familia y sean ellos los que tengan el control sobre la empresa, ya sea que tengan el patrimonio o que también formen parte de la dirección de la empresa y sean los encargados de tomar las decisiones importantes.

Una característica que distingue a la mayoría de las em-

presas familiares sobre las empresas en general es el ambiente en el que se labora que genera un sentido de pertenencia, compromiso y pasión por la empresa. Para muchos empresarios su empresa es su vida. Emplean mucho más tiempo y energía allí de lo que en un empleo cualquiera.

Otra característica de las empresas familiares es que existe una cultura familiar. La cultura familiar consiste en que los valores y creencias que predominan en la institución y que, con el tiempo, crean un lazo entre las personas y la empresa, proporcionándoles identidad a las personas con la empresa y como consecuencia, crean un compromiso mayor con ella.

Los valores y el comportamiento que tenga la familia son clave importante porque serán transmitidos y dominados por la empresa. Con la palabra valores se hace referencia a todas aquellas creencias que practique la familia. Por comportamiento se entiende la manera en la que actúa cada individuo. Las personas externas a la familia asociaran estos valores y comportamientos de una persona, con el resto de la familia y hasta con la empresa. De este mismo modo, si la familia transmite e implementa valores bien definidos a su empresa como la cooperación, el compromiso, entre otros, es más probable que creen una cultura fuerte, dando como resultado el éxito en la empresa.

Las empresas familiares pueden llegar a ser tan exitosas y grandes como cualquier otra. Generalmente, cuando se habla de una empresa familiar, se piensa que es una empresa pequeña o micro, siendo que hay empresas familiares multinacionales que contribuyen a la economía mundial. Wal-Mart, Fiat, Toyota, Tequila Cuervo o Tata Group son solo algunas de las tantas empresas familiares que se encuentran con un buen ranking a nivel mundial. Lo que marca la diferencia entre estas empresas y las que duran un tiempo corto, es que estas grandes empresas han logrado mantener el equilibrio entre la familia y la empresa, teniendo en claro el objetivo común.

Por otro lado, es importante mencionar que cuando se trata de una empresa familiar, la empresa normalmente será transmitida a la siguiente generación de la familia para que la dirija, haciendo la sucesión más compleja de lo que sería en una empresa no familiar aunque la ventaja de que los hijos vayan siendo parte de la empresa es que desde pequeños ven la estructura y la manera en la que se trabaja en la empresa y para cuando llega el momento en el que se deben de involucrar oficialmente en la empresa, ya tienen un conocimiento previo.

El reto de las empresas familiares es saber sostener una estabilidad entre el trabajo y el parentesco de los miembros, mantener la relación familiar y brindar un trabajo eficiente. Las empresas familiares se crean de una idea espontánea, sin embargo, se recomienda tener una estructura formal en la empresa y una planeación mínima: gastos de inversión, nú-

mero de trabajadores, participación por parte de la familia, entre otras cosas, pues se reconoce que la falta de planeación y la informalidad de las relaciones familiares, crea disfuncionalidades que pueden llevar a la quiebra de la misma empresa.

Conflictos en Empresas Familiares

Es común que en las empresas haya algunas disfuncionalidades y se susciten los conflictos. Se les conoce a los conflictos como “desacuerdos agudos u oposiciones de intereses, ideas, entre otras cosas.” Aunque es importante mencionar que la existencia de un desacuerdo no siempre llega al grado de convertirse en un conflicto (Highton & Álvarez, 1995).

Los problemas que se generan en las empresas se podrían decir que son los relacionados con la comunicación y la organización entre las partes. En otras ocasiones, son emociones personales entre los familiares que se mezclan con los temas empresariales, como la toma de decisiones de la empresa. Otro de los momentos en los que las empresas normalmente entran en crisis, es cuando llega la hora de llevar a cabo la sucesión generacional.

La necesidad de innovación tecnológica, de internacionalización, de ajustes de tamaños –sea de modo directo, sea a través de alianzas- para poder vivir en un mundo económico cada vez más competitivo y globalizado y los conflictos que el crecimiento pueda generar con el mantenimiento del control por parte de la familia son algunos otros retos que se llegan a presentar en las empresas familiares. (Gallego Domínguez, 2012)

Todas estas situaciones se podrían ejecutar llevando a cabo la sucesión generacional, permitiendo la entrada a los más jóvenes para que den ideas y maneras de mantener a la empresa renovada y al margen del día. Es importante reconocer la necesidad de tener personas jóvenes involucradas en la empresa ya que son las que están al pendiente de información al día y sabrán cómo mantener a la empresa en un ranking competitivo.

Con la diversidad de personas que forman parte de una empresa y la poca tolerancia que se practica, se llegan a generar conflictos. Para contrarrestarlos, se debe de analizar cuál es el patrón de los conflictos que se suscitan en la empresa, buscar la fuente del conflicto y la solución a tal problema. A continuación, se mencionarán los elementos que, según Highton y Álvarez, son la fuente de los conflictos:

- Los bienes en juego: valor material como lo es el dinero, la tierra y las propiedades.
- Los principios o los que su valor no es material: las creencias religiosas, ideologías políticas, valores morales, reputación personal, entre otros.
- El territorio que está en juego: puede ser literal como el patrimonio o psicológico, como sería el poder.

- Las relaciones interpersonales implícitas: las diferencias entre las personas, la lucha por el poder y las expectativas que se tienen sobre otras personas. (Highton & Álvarez, 1995)

Teniendo en cuenta cuál es la fuente del conflicto, se debe de buscar una manera más razonable para terminar con el conflicto, ya sea por competencia, cediendo, conviniendo, evitando, colaborando, entre otras. A continuación, se dará mención de una manera concreta los que se utilizan con regularidad:

- Por competencia: importan más las propias metas que las del otro, se espera resolver el conflicto con los propios términos sin importar lo que los demás esperen o quieran.
- Ceder: los deseos de la otra parte son los que se busca satisfacer por encima de los propios.
- Convenir: se busca la satisfacción de ambas partes. Se negocia para que se cumpla un deseo de cada parte.
- Colaboración: existe una satisfacción en ambas partes, pero no solo se busca satisfacer si no agradar al otro, se recibe más de lo esperado.
- Evitar: se muestra un desinterés total, muchas veces es solo un movimiento temporal para no generar un conflicto mayor y conservar la relación con la otra parte.

“La experiencia ha demostrado que se pueden emplear mecanismos, instrumentos o sedes para que los familiares se comuniquen entre sí a modo de evitar o solucionar problemas.” (Gallego Domínguez, 2012) Si los integrantes de las empresas aplicaran métodos que los ayuden a dejar todas las actitudes competitivas y aprendieran a trabajar en conjunto, con la misma finalidad, muchos de los conflictos no se generarían.

Uno de los mecanismos que contribuye a la prevención de conflictos en empresas familiares, es lo que se llama Protocolo Familiar. El Protocolo Familiar sirve para prevenir los conflictos desde su punto de origen.

El Protocolo Familiar se define como un acuerdo firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares. (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014)

El Protocolo Familiar sirve para imponer las normas que van a regular a la empresa y sus relaciones con los familiares, según los propósitos de ésta y su finalidad. En el Protocolo Familiar se puede estipular hasta la manera en la que se resolverán los conflictos que se puedan producir por las resistencias o rivalidades internas en cuanto a relaciones o bien, ayudaría a minimizar los efectos ocasionados por alguna enfermedad o muerte súbita del presidente.

Algunas de las ventajas de tener un Protocolo Familiar

son las siguientes:

- Promueve la resolución de conflictos.
- Prevé la sucesión generacional.
- Regula los procedimientos que se llevarán a cabo para la toma de decisiones.
- Determina los objetivos de la empresa.
- Refuerza la comunicación.
- Regula el patrimonio.
- Entre muchas otras.

Mediación en Empresas Familiares

Los Métodos Alternativos de Solución de Controversias son otra manera en la que se pueden solucionar los conflictos empresariales. González de Cossío define a los MASC como “medios de resolución de conflictos y menciona que incluso, algunos de ellos, servirían como técnicas para evitar el nacimiento de estos conflictos.” (Pérez Saucedo, 2015)

Los MASC se podría decir que son estrategias que tienen como objetivo el buscar y encontrar opciones que sean de mutuo beneficio para las partes y evitar que se vuelva algo más grave de lo que ya es. Para esto, se deben de tomar en cuenta los deseos compartidos e individuales y consecuentemente, llegar a un mutuo acuerdo.

Algunas de las características de dichos métodos son las siguientes:

- Confidencialidad: capacidad de las partes para proteger y no divulgar la información.
- Libertad de elección: las partes son las que tienen la decisión de escoger al tercero que participará y qué proceso es el que se llevará a cabo para resolver la controversia.
- Voluntariedad: las partes son las que deciden resolver su conflicto mediante tal medio, no es por obligatoriedad.
- Neutralidad: la tercera persona no se inclina por una de las partes si no que muestra empatía por ambas.
- Económicos y Rápidos: los mecanismos alternativos tienen un costo inferior comparado con los juicios y su resolución es más rápida.
- Amigables: normalmente, estos mecanismos se resuelven con la participación y comunicación de las partes, características esenciales de una Cultura de Paz.

En esta ocasión se hablará específicamente de la mediación, como uno de los mecanismos alternativos de solución de conflictos en las empresas familiares.

La mediación es un procedimiento en el que un mediador, tercero neutral y externo a la familia en el caso de las empresas familiares, ayuda a las partes a negociar o hacer ofertas y contraofertas con el fin de llegar a un resultado mutuamente aceptable, por lo cual se dice que la mediación procede de la negociación. El mediador no impone la decisión, sino que solo facilita la comunicación entre las partes para que estas solas resuelvan sus desacuerdos.

John Haynes ofrece la siguiente definición: Mediación es un proceso en el cual una tercera persona ayuda a los participantes a manejar el conflicto. El acuerdo resuelve el problema con una solución mutuamente aceptada y se estructura de un modo que ayuda a mantener la relación entre las partes implicadas. (Carulla Benítez, 2001)

Así mismo, (Gorjón Gómez & Steele Garza, 2008) mencionan que la mediación es un método de solución de conflictos en el que las partes son guiadas por un tercero para llegar a una solución y que sus características son las siguientes:

- Las partes son guiadas por un tercero. Las partes solucionan solas el conflicto.
- Las partes tienen una intervención conjunta con el tercero.
- El tercero debe ser un experto en la materia.
- Satisface intereses particulares y no públicos (las partes son privadas)
- No existe un proceso predeterminado.
- El proceso termina en el momento en que lo dispongan las partes.
- No es vinculante.
- No hay ganador ni perdedor.
- Las partes designan el lugar del proceso y el idioma.
- Es un método rápido y económico.
- El cumplimiento de los resultados de la negociación es voluntario.

Implementando la mediación como política pública social, se contribuye a la formación de una cultura cívica con actitudes basadas en la participación, la solidaridad y el respeto mutuo. Promueve la convicción de que las personas puedan ser actores en la resolución de sus conflictos, vincula la participación con la aceptación de puntos de vista ajenos y diferentes, crea canales de diálogo que generan una red de integración social ayudando a detectar de forma temprana los conflictos sociales. (Cabello y Arellano, 2015)

En el caso de la familia, cuando sus miembros enfrentan problemas internos, sus emociones hacen que la comunicación se llegue a mal interpretar y no se pueda encontrar una solución al conflicto. Este procedimiento ayuda a las partes en el sentido de que se discuten también los sentimientos e intereses de las personas y trata de recuperar o mantener la relación que las partes tienen, es por ello por lo que se fomenta la comunicación y el entendimiento a diferencia de otros mecanismos en los que el tercero simplemente impone la solución.

Como se mencionó en el artículo 'Mediación Empresarial Internacional', la mediación empresarial pretende, por lo tanto, reanudar o facilitar la comunicación, conseguir soluciones adaptadas a cada situación concreta, atender a las necesidades de cada empresa y alcanzar acuerdos duraderos. Pero sobre todo es un método muy eficaz, reduce los costos y es

exitoso. (Herrera Bernal, 2018)

Por otro lado, es una ventaja que, mediante el uso de mecanismos alternativos, disminuya la saturación que tienen los tribunales judiciales.

Adicional a los MASC, otra de las soluciones para que las empresas familiares reduzcan y prevengan el número de conflictos que presentan, es crear un ambiente de paz, que, al hacerse una costumbre de buenos hábitos y valores, se estaría frente a lo que se conoce como Cultura de Paz.

Sucesión generacional

Driver describe la sucesión generacional como la transferencia en vida o no a la próxima generación del uso del patrimonio (activos) y de la gerencia de la explotación. Esta descripción se complementa con la del Diccionario de la Real Academia Española 22.ª edición (2001), que define al término sucesión como un conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario. (Perrachón, 2009)

El autor Félix Socorro también define lo que ha de entenderse por planes de sucesión como "la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características" (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014)

El proceso de sucesión inicia cuando los hijos entran en la empresa y se involucran en ella, el predecesor da instrucciones y tareas, supervisando y corrigiendo el trabajo de los candidatos a sucesor y estos, aprenden de él las técnicas de trabajo y los objetivos que se tienen, entre otras cosas. La interacción entre las generaciones normalmente asegura que los sucesores ya tendrán conocimiento y estarán entrenados para cuando la empresa llegue a sus manos. Finalmente, el proceso de sucesión termina cuando el predecesor oficialmente se jubila como empresario y cede su lugar.

"La sucesión aparece, así como uno de los principales fines en la empresa familiar; no obstante, es un acontecimiento que no se planea suficientemente, por lo tanto, puede acarrear resultados poco deseados." (Rendón, 2004)

La mayoría de las personas piensa que las empresas familiares no duran mucho tiempo debido a que se producen conflictos entre los familiares y/o trabajadores, por otro lado, la productividad y el auge de la empresa se deteriora a la hora de la sucesión generacional. Por eso se piensa que este acontecimiento es la "prueba de fuego" de toda empresa.

Sin embargo, es el deseo a mantener la participación de la familia en la empresa lo que conlleva al deseo de transferir la empresa a generaciones venideras.

Cabrera (1998) menciona que "existen situaciones en las que transferir la empresa no es la opción más conveniente." Algunos ejemplos son cuando las relaciones entre los miembros de la familia no están en su mejor momento, cuando na-

die tiene las cualidades que se necesita para ser el sucesor de tal empresa o ninguno tiene interés en serlo.

Cabrera también nos señala que por las acciones que el fundador pudiera llegar a hacer, la situación podría salir mal. Muchas veces es el mismo fundador el que obstaculiza la sucesión al no querer entregar el puesto que tiene y al competir con su sucesor.

Contrario a esto, Stempler menciona que una sucesión se puede declarar como exitosa cuando todas las partes implicadas en el proceso de sucesión perciben la sucesión como favorable y existe una satisfacción general de cada persona que participó en el proceso de transición. Además, no existe enfado u hostilidad de unas partes hacia otras. Existe también una percepción general de todos los agentes participantes en el proceso de que la familia, la empresa y los empleados no familiares, el sucedido y el sucesor fueron tratados de la mejor manera posible por el plan de sucesión. (Perrachón, 2009)

Una de las cosas que ayudaría a lograr una sucesión generacional exitosa es el contratar profesionales externos que junto con los familiares, analicen y estudien a los candidatos a tomar el puesto pues así la valoración se llevaría a cabo con objetividad y el perfil del candidato sería visto de una manera más realista.

También sería bueno tomar en cuenta y hacerse a la idea de que no necesariamente todo lo que ya funcionó con anterioridad en la empresa familiar, será bueno en un futuro. Los miembros jóvenes de las familias que se involucran activamente en la empresa tienen puntos de vista más innovadores y conocimientos nuevos que podrían impactar a las empresas de una manera positiva, dándole entrada a la internacionalización, incrementando el desempeño de la compañía y como consecuencia, aumentando la riqueza de esta.

El sucesor debe aportar nuevas perspectivas y nuevos conocimientos y, por otro lado, el predecesor no debe de aferrarse a las personas, a los bienes ni a sus pensamientos ya que esto, además de mostrar su inseguridad, no permite a los demás avanzar.

Otro aspecto por resaltar es que el sucesor debe de sentirse identificado con la familia-empresa. Los empleados o familiares deben de contribuir en esto invitándolo a los rituales y actividades que se lleven a cabo, de no ser así, el sucesor no se sentirá identificado y querrá decir que no comparte los mismos valores que se practican en la empresa, dificultando su adaptación a la empresa.

Por experiencia, según Rodríguez, Rodríguez y Rodríguez (2007) un buen candidato a tomar el relevo gerencial en la empresa familiar debe de ser capaz de ser mediador en las relaciones de los miembros de la empresa y construir una red que le genere a todos la confianza necesaria, que sea capaz de afrontar y solucionar los conflictos que se puedan

generar y sea un buen planificador de estrategias.

Cultura de paz

La Paz tiene que ver tanto como con la evitación de situaciones que podrían ser causa de violencia tanto como con la superación de las mismas.

El autor Aiello de Almeida señala que la contraposición de la paz no es la guerra, sino la violencia, de ahí que cuando tratemos de entender lo que es la paz, debemos comenzar por el estado de ausencia o disminución de todo tipo de violencia, tanto directa (física y verbal), estructural o cultural, que vaya dirigida tanto a mente, cuerpo o espíritu de cualquier ser humano o contra la naturaleza. (Pérez Saucedo, 2015)

La idea de Cultura de Paz, "se apoya en la necesidad de una cultura con capacidad de orientar e implementar un mundo más pacífico. Al mismo tiempo, es también promovida como un medio de gestión de la conflictividad y particularmente como antídoto de la violencia" (Muñoz & Molina, 2009)

Relacionado a esto, el día 6 de octubre de 1999, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la "Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz" con el fin de promover que los gobiernos, las organizaciones internacionales y la sociedad civil orienten sus actividades al fomento y promoción de una cultura de paz en beneficio de los pueblos del mundo.

Dicha declaración define a la cultura de paz, como un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida basados en:

- El respeto a la vida, el fin de la violencia y el fomento y la práctica de la no violencia por medio de la educación, el diálogo y la cooperación;
- El respeto pleno de los principios de soberanía e independencia de los Estados;
- El respeto y promoción de los derechos humanos y las libertades fundamentales;
- El compromiso con el arreglo pacífico de los conflictos;
- La protección del medio ambiente;
- La promoción del derecho al desarrollo;
- El desarrollo de la igualdad de derechos y oportunidades de mujeres y hombres;
- El fomento de la libertad de expresión, opinión e información;
- La adhesión a los principios de libertad, justicia, democracia, tolerancia, solidaridad, cooperación, pluralismo, diversidad cultural, diálogo y entendimiento a todos los niveles de la sociedad y entre las naciones; animados por un entorno nacional e internacional que favorezca a la paz.

Los autores se refieren a la palabra valores como todo aquel comportamiento que identifica a cierto grupo de per-

sonas como lo son la libertad, justicia, tolerancia, solidaridad, respeto, igualdad, entre otros, que son las habilidades que, al ser fomentadas, ayudan a tener convivencias mucho más sanas y pacíficas. Aplicando estas habilidades junto con la comunicación, el diálogo, la cooperación y la negociación, se lograría combatir las raíces de la violencia que se pudieran presentar en un conflicto.

“También es importante que exista una empatía entre las personas que promueva el respeto a los demás, sus opiniones, puntos de vista, valores, decisiones y experiencias.” (Funes, 2000) Ya que, para llevar a cabo una resolución de conflictos con cultura de paz, se debe de aprender a comprender las emociones y sentimientos de los demás y es hasta entonces cuando se podría llegar a opinar e intercambiar ideas.

Como bien se sabe, la erradicación de las diferencias entre personas o grupos es imposible, pero el manejo de la situación es lo que marcará la diferencia. Cuando se está frente a un conflicto y este se ve de manera positiva, como una oportunidad de crecimiento para la persona y los que lo rodean, dando soluciones y aportaciones constructivas y creativas mediante la comunicación y la adaptación e intercambio de ideas, se está frente a una Cultura de Paz.

Para evitar conflictos y que las empresas tengan éxito, es necesario que cuenten con una educación por la paz que se define como el proceso global de la sociedad a través del cual las personas y los grupos sociales aprenden a desarrollarse conscientemente en el interior de la comunidad nacional e internacional y en beneficio de ellas, la totalidad de sus capacidades, actitudes, aptitudes y conocimientos. (Labrador, 2003)

Para que la educación sea íntegra y cumpla con los objetivos esperados, se tendría que agregar el educar no solo por los valores que se han estado mencionando, sino que también se aplique una reducción en las desigualdades, la promoción del respeto a los derechos del ser humano, asegurar la igualdad entre hombre y mujer y la participación democrática, que son temas a los que pocas veces se les da la importancia que se merecen.

También es indispensable mencionar que los pensamientos y formas de actuar, se adquieren y aprenden inconscientemente de situaciones externas por lo que, si se está en un ambiente de paz, esa misma paz se va a transmitir por medio de la socialización y también será heredada de generación en generación.

Así, los valores que, de manera positiva, sean transmitidos, podrán ayudarles a las futuras generaciones a decidir su destino y habilitarles para participar en la construcción de una sociedad más justa, humana, libre y próspera y un mundo más pacífico. (Labrador, 2003)

En la búsqueda de paz, comenzando con el individuo y posteriormente reflejándose en la sociedad, la familia juega

un rol fundamental. Al ser considerada como la primera institución socializadora y formadora del individuo, la influencia de lo aprendido en el hogar es notable a lo largo de la vida. Por lo anterior, es importante que en el seno familiar la convivencia se desarrolle con base en valores como amor, comprensión, paz, respeto y solidaridad. (Vázquez Gutiérrez & Hinojosa Garcia, 2018)

Como menciona Fisas (1998), “si los humanos han sido capaces de inventar una práctica tan brutal como la guerra, han de ser igualmente capaces de inventar la paz, de construirla, fortalecerla y universalizarla.”

Conclusión

La diferencia entre las empresas y las empresas familiares es clara, por la afinidad entre los miembros de cada una de ellas. Es común que las empresas familiares como causa de la relación empresa-familia y sin una estructura pactada, tengan desacuerdos o ideas en las que no todos los miembros concuerdan, dando origen a algún tipo de conflicto.

Son múltiples los conflictos que se podrían mencionar, algunos más simples que otros, pero el que la mayor parte del tiempo genera conflictos en las empresas familiares, es la Sucesión Generacional. Durante el traspaso del mando de la empresa, los familiares no siempre están de acuerdo con la decisión y existen competencias y sentimientos que van relacionados con la familia, pero no deberían de ser mezclados con la empresa, sin embargo, lo están. La Sucesión Generacional implica cambios en la empresa y no todos están preparados para ello, se debe de llevar a cabo de paso en paso y con la promulgación de los valores que se han mencionado como el respeto y la paz.

Para disolver los problemas que se viven en las empresas familiares, es ideal implementar los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos. El uso de estos métodos es indispensable para resolver conflictos de manera sana y rápida, sin agravar el problema y manteniendo una buena relación entre las partes ya que ambas llegarían a un mutuo acuerdo que beneficiare a todos. Por otro lado, es una manera pacífica y discreta de solucionar el conflicto, aunado a esto, es un método confidencial que en ningún momento perjudicaría la reputación o el desarrollo comercial de la empresa. La buena comunicación es un elemento que puede ayudar a los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos específicamente la mediación.

La mediación tendrá como objetivo llegar a la solución del conflicto de manera pacífica, satisfaciendo las necesidades de las partes sin necesidad de llegar a litigio o acciones de procuración de justicia. En este caso es una buena opción pues no pone en una posición difícil a las partes, si no que ellas mismas acordaran la solución que le darán al problema.

El Protocolo Familiar es también una manera de mantener en paz a las empresas, pero este funciona principalmente como prevención. Con el uso del Protocolo Familiar se prevenirían los conflictos desde su origen. Se estipularía cómo y cuándo sucedería cada cambio en la empresa buscando estar de acuerdo incluso antes de que se suscitara el problema. Son muchas las ventajas que se obtienen al tener un Protocolo Familiar.

Por otro lado, se menciona que la Cultura de Paz es el conjunto de valores y actitudes que se ven en el día a día y que inconscientemente lo transformamos en hábitos comunes por lo que, si estos valores son positivos, tal y como la igualdad, el respeto y la tolerancia entre las diversas culturas, tendríamos convivencias mucho más sanas y pacíficas, reforzando la estructura y el tejido de las sociedades.

Referencias bibliográficas

- Arenas Cardona, H. A., y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales* 30. 252-258. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Bueno, E. (1993). *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Ediciones Pirámide
- Cabello Tijerina, P. A., y Arellano Hernández, F. P. (2015). *Retos y perspectivas en los MASC en México*. Tirant lo Blanch.
- Carulla Benitez, P. (2001). La mediación: Una alternativa eficaz para resolver conflictos empresariales. *Anuario de Justicia Alternativa* 1. 121-154 <http://cemical.diba.cat/es/publicaciones/ficheros/CARULLAlamediacion.PDF>
- Fisas, V. (1998). Una cultura de Paz. De Fisas, V. *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Icaria.
- Funes, S. (2000). Resolución de conflictos en la escuela: Una herramienta para la cultura de paz y la convivencia. *Contextos Educativos* 3. 91-106. <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/contextos/article/view/466/430>
- Gallego Domínguez, I. (2012). *Cuadernos de Reflexión*. Cátedra Prasa: <http://www.catedraprasa.com/wp-content/uploads/2017/09/cuaderno-14-reflexin.pdf>
- Gorjón Gómez, F. J. y Steele Garza, J. G. (2008). *Métodos alternativos de solución de conflictos*. Oxford University Press. <https://doctrina.vlex.com.mx/vid/alternativos-gorjon-guadalupe-steele-garza-194002161>
- Herrera Bernal, L. L. (2019). Mediación Empresarial Internacional. *Letras Jurídicas: Revista electrónica de derecho*, 27. <http://letrasjuridicas.cuci.udg.mx/index.php/letrasjuridicas/article/view/331/324>
- Highton, E. y Álvarez, G. (1995). *Mediación para resolver conflictos*. Editorial Ad-Hoc.
- Labrador, C. (2003). La cultura de la Paz, marco para la ciudadanía. *Revista de Educación, nº extraordinario 2003*, 155-168
- Muñoz, F. y Molina, B. (2009). Una Cultura de Paz compleja y conflictiva. La búsqueda de equilibrios dinámicos. *Revista Paz y Conflictos* 3, 44-61 https://www.ugr.es/~revpaz/articulos/rpc_n3_2010_art3.pdf
- Pallares, Z., Romero, D. y Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto*. Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Pérez Saucedo, J. B. (2015). Cultura de Paz y resolución de conflictos: La importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz. *Ra Ximhai* 11 (1), 109-131 <https://www.redalyc.org/pdf/461/46139401006.pdf>
- Perrachón, J. (2009). Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias. En: Morales Grosskopf H. y Dieguez Cameróni F. [Eds.]. *Familias y campo - Rescatando estrategias de adaptación*, Instituto Plan Agropecuario, Uruguay. http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/Familias_y_campo/Capitulo_3_115.pdf

- Rendón, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Iztapalapa* 55, 119-141. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/406/564>
- Rodríguez, J. J., Rodríguez, M., y Rodríguez, M. (2007). El relevo generacional en la empresa familiar. *Cuadernos de Reflexión. Cátedra PRASA de Empresa Familiar* (5), 1-42 https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/5179/0_1_1192608502.pdf?sequence=1
- Roldán, J. L., Sanchez-Apellaniz, M. y Vecino, J. (1995). La planificación de la sucesión en las empresas familiares. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, 14, 27-37
- San Martín, J. M., y Durán, J. A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración* 61, 41-57 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000790>
- Thompson, I. (2006). Definición de Empresa. *Promonegocios.net* <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Vallejo Martos, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 11 (3), 151-171
- Vázquez Gutiérrez, R. L. e Hinojosa García, M. B. (2018). La familia como elemento mediador entre la cultura de paz y la violencia cultural. *Justicia* 23 (34), 405-455. <https://doi.org/10.17081/just.23.34.2901>