

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**



**FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA**

**DOCTORADO EN MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**TESIS DOCTORAL:**

**MEDIACIÓN EMPRESARIAL: UNA VÍA EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EMPRESAS  
FAMILIARES EN NUEVO LEÓN**

**QUE PRESENTA:**

**LUIS LAURO HERRERA BERNAL**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. JOSÉ GUADALUPE STEELE GARZA**

**Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, 05 de Julio de 2021.**

**“MEDIACIÓN EMPRESARIAL: UNA VÍA EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EMPRESAS  
FAMILIARES EN NUEVO LEÓN”**

**Aprobación de tesis:**

---

**DR. JOSÉ GUADALUPE STEELE GARZA**

**DIRECTOR DE TESIS**

---

**DR. FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ**

**COORDINADOR DEL PROGRAMA DOCTORAL EN  
MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

---

**DR. FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ**

**SUBDIRECTOR DE POSGRADO**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

DECLARO QUE:

1. El presente trabajo de investigación, tema de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor es original, siendo resultado de mi trabajo personal, el cual no he copiado de otro trabajo de investigación.
2. En el caso de ideas, fórmulas, citas completas, ilustraciones diversas, sacadas de cualquier tesis, obra, artículo, memoria, en versión digital o impresa, se menciona de forma clara y exacta su origen o autor, en el cuerpo del texto, figuras, cuadros, tablas u otros que tengan derechos de autor.
3. Declaro que el trabajo de investigación que pongo en consideración para evaluación no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título, ni ha sido publicado en sitio alguno.
4. Soy consciente de que el hecho de no respetar los derechos de autor y hacer plagio, es objeto de sanciones universitarias y/o legales, por lo que asumo cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de irregularidades en la tesis, así como de los derechos sobre la obra presentada.
5. De identificarse falsificación, plagio, fraude, o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, responsabilizándome por todas las cargas pecuniarias o legales que se deriven de ello sometiéndome a la normas establecidas y vigentes de la UANL.

Nombre: Luis Lauro Herrera Bernal

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: 08 de Enero de 2020

## Contenido

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	9
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.- METODOLOGÍA.....	14
1.1    Antecedentes y Justificación de la investigación.....	14
1.2    Planteamiento del problema de estudio.....	22
1.3    Pregunta de Investigación.....	23
1.4    Hipótesis.....	23
1.5    Objetivos.....	24
1.5.1    Objetivo General.....	24
1.5.2    Objetivos Específicos.....	24
1.6    Marco Conceptual.....	25
1.7    Modelo de investigación.....	26
CAPÍTULO II.- CONTEXTO GENERAL DE LOS MASC.....	28
2.1    Los Métodos Alternativos de Solución de Controversias (MASC).....	28
2.2    La Negociación.....	34
2.2.1    Tipos de Negociación.....	35
2.2.2    Perfil del Negociador.....	38
2.2.3    Modelos de Negociación.....	38
2.3    La Mediación.....	40
2.4    Modelos de Mediación.....	42
2.4.1    Modelo de Harvard.....	44
2.4.2    Modelo circular narrativo de Sara Cobb.....	46
2.4.3. Modelo trasformativo.....	47
2.4.4. Modelo Insight.....	49
2.5 Conciliación.....	50
2.6. El Arbitraje.....	51
CAPÍTULO III.- ELEMENTOS OBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.....	59
3. 1. Elementos Objetivos de las Empresas Familiares.....	59
3.2. La Familia como Elemento Objetivo y Valorable de las Empresas Familiares.....	64
3. 4. El Patrimonio.....	68

3. 5. El Patrimonio como Estructura Esencial de la Empresa de Familia.....	68
3. 6. Negocio Familiar.....	70
3. 7. Análisis y Relevancia del Negocio como Elemento Objetivo de una Empresa Familiar.....	70
CAPÍTULO IV.- ELEMENTOS SUBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.....	73
4.1. Elementos Subjetivos de la Empresa Familiar.....	73
4.2 Comunicación Efectiva como Elemento Subjetivo en la Empresa Familiar .....	74
4.3 La Protección de Valores en una Empresa Familiar .....	80
4.4 El Valor de la Confianza desde la Perspectiva de Solución de Conflictos. ....	82
4.5 La Ética como Valor Organizacional.....	84
4.6 La Lealtad como Valor Indispensable en las Empresas Familiares.....	86
4.7 La Coherencia Organizacional como valor. ....	88
CAPÍTULO V. LA MEDIACIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA .....	90
5.1 Conceptualización sobre la Empresa .....	90
5.2 Los Compromisos de los Socios con la Empresa .....	94
5.3 Construcción y Características de las Empresas Familiares .....	96
5.4 Tipología de Conflictos en las Empresas Familiares.....	100
5.5. Elementos Característicos de las Empresas Familiares.....	107
5.6 Mediación como Estrategia de Prosperidad en la Empresa Familiar .....	109
CAPÍTULO VI.- MEDIACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL .....	112
6.1 Mediación Empresarial Internacional.....	112
6.2. Regulación de los extranjeros en México.....	114
6.2. La Inversión Extranjera en México .....	120
6.3. La Doctrina Calvo.....	122
6.4. Principios del Sistema de Comercio según la OMC .....	125
6.5. Cámara Nacional del Comercio (CANACO).....	126
6.6 La influencia de los tratados internacionales en la mediación empresarial. ....	127
6.7. La Mediación y la Mediación Empresarial en otros Países.....	130
6.7.2. Mediación Empresarial Familiar en Argentina.....	136
6.7.3 Mediación Empresarial Familiar en España.....	141
CAPÍTULO VII. FILOSOFÍA RESTAURATIVA EN EMPRESAS FAMILIARES .....	146
7.1 Aproximación Conceptual de Justicia Restaurativa hacia una Perspectiva Empresarial....	146
7.2 Marco Jurídico de la Justicia Restaurativa.....	148
7.3 Principios de la Justicia Restaurativa en Empresas Familiares .....	150

7.4 Círculos de Justicia Restaurativa en Empresas Familiares .....	151
7.6 La Flexibilidad Laboral como Estrategia de Protección a la Relación Familiar .....	156
7.7 Etapas de la Reparación del Daño en relación con las Formas Restaurativas en los Conflictos de Empresa.....	157
CAPÍTULO VIII.- ESTUDIO CUALITATIVO.....	161
8.1. Descripción del diseño cualitativo de la investigación .....	161
8.2 Muestra .....	162
8.3. Técnica de recopilación de datos.....	163
8.4. Instrumento.....	164
8.5. Pilotaje.....	166
8.6. Descripción de la aplicación del instrumento final.....	171
8.7. Análisis de Resultados Cualitativos.....	175
CAPÍTULO IX.- ESTUDIO CUANTITATIVO.....	194
9.1. Estudio cuantitativo.....	194
9.2. Muestra .....	194
9.3 Estudio piloto .....	198
9.4. Estudio Cuantitativo.....	199
9.5. Instrumento Final .....	203
9.6. Validación del instrumento.....	208
9.7. Análisis de Resultados cuantitativos.....	215
CAPÍTULO X.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIÓN .....	244
CAPÍTULO XI.- PROPUESTA.....	250
REFERENCIAS .....	252
ANEXO 1. MATRIZ DE CONGRUENCIA .....	275
ANEXO 2. PRUEBA PILOTO: GUION DE ENTREVISTA .....	275
ANEXO 3. GUION DE ENTREVISTA FINAL .....	276
ANEXO 4. PRIMER CUESTIONARIO.....	277
ANEXO 5. SEGUNDO CUESTIONARIO.....	278
ANEXO 6. INSTRUMENTO FINAL: CUESTIONARIO.....	279
ANEXO 7. RESULTADOS PRUEBA PILOTO .....	281

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares</i> .....	17
<i>Tabla 2. Características de los MASC. Fuente: Gorjón Gómez, F. J. &amp; Vázquez Gutiérrez, R. L., Retos y perspectivas de los MASC en México, Tirant lo Blanch, México (2015), p. 31.</i> .....	32
Tabla 3. Elementos Comunes en las Teorías Fuente (Gómez-Betancourt, Betancourt Ramírez, & Zapata Cuervo, 2012).....	67
<i>Tabla 4. Definiciones de Empresa Familiar (Omaña Guerrero &amp; Briceño Barrios, 2013)</i> .....	93
Tabla 5. Problemáticas de las Empresas Familiares.....	95
Tabla 6. Elementos Distintivos del Capital Social (Jiménez & Zambrano Piña, 2011) .....	98
Tabla 7. Definiciones de empresa familiar. Citado en Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016.....	100
Tabla 8. Modelo de Intervención. Fuente. Baixauli (2017). .....	112
Tabla 9. Atributos Comunes de los Programas de JR.....	149
Tabla 10. Variables de la primera fase.....	165
Tabla 11. Análisis Pilotaje.....	169
Tabla 12. Variables Estudio Final .....	171
Tabla 13. Proceso de Codificación y Categorización .....	174
Tabla 14. Maxqda. Variable Comunicación.....	176
Tabla 15. Análisis de Texto. Variable Comunicación como Elemento Subjetivo.....	177
Tabla 16. Maxqda. Variable Valores.....	178
Tabla 17. Análisis de Texto. Variable Valores como Elemento Subjetivo.....	180
Tabla 18. Maxda. Variable Compromiso.....	181
Tabla 19. Análisis de Texto. Variable Compromiso como Elemento Subjetivo.....	181
Tabla 20. Maxqda. Variable Familia .....	182
Tabla 21. Variable Familia Segundo Análisis .....	184
Tabla 22. Análisis de Texto. Variable Familia como Elemento Objetivo.....	185
Tabla 23. Maxqda Variable Patrimonio .....	186
Tabla 24. Análisis de Texto. Variable Patrimonio como Elemento Objetivo.....	187
Tabla 25. Maxqda. Variable Patrimonio .....	188
Tabla 26. Análisis de Texto. Variable Patrimonio como Elemento Objetivo.....	189
Tabla 27. Análisis de Texto sobre la Tipología de los Conflictos en Empresas Familiares.....	190
Tabla 28. Análisis de Texto Sobre la Solución de Conflictos en las Empresas Familiares.....	192
Tabla 29. Sobre el Conocimiento de la Mediación.....	192
Tabla 30. Valor de Fiabilidad .....	209
Tabla 31. Estadísticas de Fiabilidad .....	209
Tabla 32. Estadísticas de Fiabilidad. Continuación .....	209
Tabla 33. Estadísticas de Fiabilidad. Continuación .....	210
Tabla 34. Estadísticas por Elemento.....	215
Tabla 35. Frecuencias Sobre Conflictos y Comunicación.....	215
Tabla 36. Frecuencia Sobre el Uso de la Comunicación .....	217
Tabla 37. Frecuencia Sobre la Consideración de la Comunicación .....	217

Tabla 38. Frecuencia Sobre Comunicación Pacífica .....	218
Tabla 39. Frecuencia Sobre Comunicación Asertiva .....	219
Tabla 40. Frecuencia Sobre Valores .....	220
Tabla 41. Frecuencia Sobre Valores y Actuación .....	221
Tabla 42. Frecuencia Sobre Valores y Personas.....	222
Tabla 43. Frecuencia Sobre Responsabilidad y Crecimiento Empresarial .....	223
Tabla 44. Frecuencias Sobre Ética y Negocio .....	224
Tabla 45. Frecuencia Sobre Compromisos y Conflictos.....	225
Tabla 46. Frecuencia Sobre Respeto y Compromisos .....	226
Tabla 47. Frecuencia Sobre la Confianza con los Compromisos de la Empresa.....	226
Tabla 48. Frecuencia Sobre Cumplimiento de Compromisos .....	227
Tabla 49. Frecuencia Sobre Compromisos y Negocio Familiar.....	228
Tabla 50. Frecuencia Sobre Participación y Conflictos.....	229
Tabla 51. Frecuencia Sobre Desempeño y Participación.....	230
Tabla 52. Frecuencias Sobre Decisiones Familiares para la Empresa .....	232
Tabla 53. Frecuencia Sobre Familia Política y la Empresa .....	233
Tabla 54. Frecuencia Sobre la Importancia de Respetar el Patrimonio .....	234
Tabla 55. Frecuencia Sobre Acciones de la Empresa.....	235
Tabla 56. Frecuencia Sobre el Plan de Sucesión .....	236
Tabla 57. Frecuencia Sobre Valuación de Acciones .....	237
Tabla 58. Frecuencia Sobre Traspaso de Propiedad .....	238
Tabla 59. Frecuencia Sobre Gestión Efectiva .....	239
Tabla 60. Frecuencias Sobre Competitividad .....	240
Tabla 61. Frecuencia Sobre Innovación .....	241
Tabla 62. Frecuencia Sobre Remuneración.....	242
Tabla 63. Frecuencia Sobre Reinversión y Utilidades.....	243



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Variable Comunicación .....	176
Gráfica 2. Variable Valores .....	178
Gráfica 3. Variable Compromiso .....	181
Gráfica 4. Variable Familia.....	182
Gráfica 5. Variable Familia Significado de Parentesco .....	184
Gráfica 6. Variable Patrimonio.....	187
Gráfica 7. Frecuencias Sobre Conflictos y Comunicación. ....	216
Gráfica 8. Frecuencia Sobre el Uso de la Comunicación.....	217
Gráfica 9. Frecuencia Sobre la Consideración de la Comunicación .....	218
Gráfica 10. Frecuencia Sobre Comunicación Pacífica.....	219
Gráfica 11. Frecuencia Sobre Comunicación Pacífica.....	220
Gráfica 12. Frecuencia Sobre Valores.....	221
Gráfica 13. Frecuencia Sobre Valores y Actuación.....	222
Gráfica 14. Frecuencias Sobre Valores y Personas.....	222
Gráfica 15 Frecuencia Sobre Responsabilidad y Crecimiento Empresarial.....	223
Gráfica 16. Frecuencia Sobre Ética y Negocio .....	224
Gráfica 17. Frecuencias Sobre Compromisos y Conflictos.....	225
Gráfica 18. Frecuencia Sobre Respeto y Compromisos.....	226
Gráfica 19. Frecuencia Sobre la Confianza con los Compromisos de la Empresa .....	227
Gráfica 20. Frecuencia Sobre Cumplimiento de Compromisos.....	228
Gráfica 21. Frecuencias Sobre Compromiso y Negocio Familiar .....	228
Gráfica 22. Frecuencia Sobre Participación y Conflictos.....	229
Gráfica 23. Frecuencia Sobre Desempeño y Participación .....	231
Gráfica 24. Frecuencia Sobre Sucesores .....	231
Gráfica 25. Frecuencias Sobre Decisiones Familiares para la Empresa.....	232
Gráfica 26. Frecuencias Sobre Familia Política y la Empresa .....	233
Gráfica 27. Frecuencia Sobre Respetar el Patrimonio.....	234
Gráfica 28. Frecuencia Sobre Acciones en la Empresa. ....	235
Gráfica 29. Frecuencia Sobre el Plan de Sucesión.....	236
Gráfica 30. Frecuencia Sobre Valoración de Acciones .....	237
Gráfica 31. Frecuencia Sobre Traspaso de Propiedad.....	238
Gráfica 32. Frecuencia Sobre Gestión Efectiva.....	239
Gráfica 33. Frecuencia Sobre Competitividad .....	240
Gráfica 34. Frecuencia sobre Innovación.....	241
Gráfica 35. Frecuencia Sobre Remuneración .....	242
Gráfica 36. Frecuencia Sobre Reinversión y Utilidades .....	243

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Comparativo entre el Juicio Tradicional y los MASC. Fuente: (Azar Mansur, 2003), (Gorjon Gomez &amp; Steele Garza, Métodos Alternativos de solución de conflictos, 2012).</i>	33
<i>Ilustración 2. Procedimiento de Mediación. Fuente: (Lederach, 1996)</i>	42
<i>Ilustración 3. La Relevancia de los Interesas en la Negociación</i>	46
<i>Ilustración 4. Elementos de la Empresa</i>	61
<i>Ilustración 5. Aprendizajes para el Fortalecimiento Organizacional. Desde la Comunicación. Fuente (Véliz Montero, 2014)</i>	79
<i>Ilustración 6. Proceso de Fortalecimiento Organizacional desde la Perspectiva Ética (Véliz Montero, 2014)</i>	86
<i>Ilustración 7. Condiciones definidora de la empresa familiar. (Peña López &amp; Sánchez Santos, 2011)</i>	97
<i>Ilustración 8. Diagrama de las 3 R's</i>	152
<i>Ilustración 9. Empresa Familiarmente Responsable. Fuente (Domenge, 2016)</i>	154

## INTRODUCCIÓN

La agenda de conflictos es variada y engloba tanto asuntos de carácter público como privado, como seres en pro de su transformación y fomento social de paz, es menester atender a las demandas de auxilio de la sociedad y proveer los medios para erradicar esa parte del conflicto que nos vuelve a la violencia y no permite que este sea fuente de evolución, mejora o desarrollo productivo.

Tomando en cuenta este llamado, surge la necesidad de participar activamente en la identificación de conflictos y su transformación, actuando principalmente en las áreas que más repercusiones tienen para la sociedad en general. Haciendo una delimitación para operar con mayor precisión es que se aplica el método deductivo y de esta manera se es consciente de la realidad y se actúa sobre ella, siendo la situación que nos lleva a abordar la siguiente temática.

Una de las áreas más afectadas por la falta de atención, y generadora de conflictos es el sector empresarial. Las empresas conforman una de las principales unidades económicas de cualquier país, son fuente de empleo, proveen productos y servicios variados a la sociedad.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas en nuestro país son familiares, lo cual da un preámbulo que indica que están más indispuestas al cambio, ya que al existir los lazos de consanguinidad no consideran necesaria la reorganización o aplicación de métodos que contribuyan a su perdurabilidad y sano desarrollo competitivo.

Además de la indisposición también se tiene el factor de ignorancia en el conocimiento de técnicas de transformación de conflictos. Es un tema de actualidad el comprender los factores de innovación, éxito y causas de fracaso en estas empresas ya que tienen implicaciones tanto para clientes como para proveedores, empleados, propietarios, la empresa misma y la sociedad en general, son amplios sectores los que se ven involucrados.

La presente investigación propone la mediación enfocada al tratamiento específico de conflictos de empresas familiares pretendiendo proporcionar herramientas de desarrollo, perdurabilidad y habilidades de gestión de problemas internos en las empresas, de manera que no se vean estas en la necesidad de recurrir a manifestaciones violentas, transgresión de derechos o deterioro de estos.

La mediación es una herramienta que puede contribuir a que la empresa familiar sea capaz de afrontar los retos que se presentan en el área de profesionalización. La empresa familiar debe acudir al mediador con la naturalidad con la que recurre a otros profesionales de apoyo en su día a día como el abogado, al gestor o al especialista en sistemas informáticos. Además, estos profesionales tienen un papel importante al momento en que se derive a mediación los conflictos en las empresas familiares.

La Mediación como herramienta en la solución de conflictos cuenta con una serie de técnicas a desarrollar para dirimirlos. Entre ellas uno importante es el factor comunicación, la comunicación efectiva conlleva el saber escuchar los intereses de todos los que conforman la empresa, escuchar para atender las necesidades y poder elegir la vía adecuada a la resolución del conflicto. La comunicación ha estado presente dentro de las actividades del ser humano, es la vía a través de la cual viaja la información y es el hombre en su afán de entender al mundo en el que vive quien se encarga de interpretar los distintos mensajes y signos que se presentan en su entorno.

Es por el afán de la búsqueda de la comprensión adecuada que la comunicación es la vía para desenvolvernos armónicamente con apego a los principios de paz y respeto hacia el prójimo.

Dentro de esta investigación se presenta el desarrollo por etapas que se ha llevado a cabo para demostrar la relevancia de los elementos compositivos de una empresa familiar que más allá de distinguirla pueden aumentar su valor intangible como elemento social importante en la dinámica contemporánea de los negocios.

En el capítulo primero se muestra la descripción que se sigue como modelo metodológico que se llevó a cabo para la realización del trabajo, se describe por etapas desde la

problemática que se detectó y que despertó el interés para ser estudiada hasta la especificidad de las técnicas con las que se abordó a los sujetos para los datos.

En el capítulo segundo se ha desarrollado un contexto general sobre los MASC, destacando los principales modelos y estrategias de pacificación de conflictos y enfocando la descripción a la importancia que estos modelos toman en torno a los conflictos que se detonan en las empresas en general y en las empresas familiares en particular. Se realiza un repaso a la descripción de la mediación, el arbitraje, la negociación y la conciliación como los cuatro métodos alternos más importantes que se reconocen a nivel global.

En el capítulo tercero se presentan los denominados elementos objetivos que a su vez se convierten en las variables de estudio de este trabajo, conceptualizándolos y contextualizándolos en las empresas generales y en las empresas familiares, destacando la composición de cada uno de estos elementos y su importancia para el desarrollo administrativo, financiero y comercial de la empresa como unidad social. Enseguida, se presenta un apartado en el que se describen los elementos que hemos denominado subjetivos de la empresa familiar, en donde se recaban de igual forma las variables de estudio de este rubro, describiendo sus conceptos, aplicaciones y referencias generales para su relevancia empresarial.

Antes de cerrar el trabajo presentando los resultados de la investigación empírica, se considera necesario abrir un espacio para dos temas relevantes en la investigación para expresar en ellos la perspectiva de la pacificación de conflictos y la necesidad de aplicarla directamente al campo empresarial. En el capítulo número quinto describimos conceptualmente la mediación en empresas, su utilidad, ventajas y las correspondientes desventajas, centrando la visión desde la propuesta que esta investigación brinda finalmente. Y el apartado continuo se presenta una visión novedosa de la perspectiva filosófica sobre la justicia restaurativa y lo que serían los procesos restaurativos empresariales. Para finalmente abrir los apartados correspondientes al análisis y presentación de resultados aplicados y toda la parte empírica de la investigación.

## **CAPÍTULO I.- METODOLOGÍA**

### **1.1 Antecedentes y Justificación de la investigación.**

En función de la dinámica global de las últimas décadas, México ha formado parte del denominado neoliberalismo económico, de acuerdo al Boletín Número 14 de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares de la Universidad La Salle México, en coordinación con el Colegio de Contadores Públicos de México refiere la Historia de la empresa familiar en México, entre otras cosas, expone que durante la década de 1970 había más de 1000 empresas que pertenecían al Estado; actualmente, el Estado sólo tiene menos de 50; también señala que la inflación de 1982 alcanzó casi el 150% anual; en los últimos años ha sido de un dígito; actualmente, México se posiciona como una puerta de acceso para un mercado potencial de más de mil millones de consumidores y 60 por ciento del PIB mundial, según el Instituto de Contadores Públicos (IMCP, 2014).

El intercambio económico y el desarrollo comercial del que México ha sido partícipe en las últimas dos décadas ha permitido el incremento acelerado de pequeñas, medianas y grandes empresas en diversos rubros comerciales. Las empresas que han reflejado el mayor crecimiento en los últimos años son las denominadas PYMES, es decir, pequeñas y medianas empresas. Estas áreas del comercio se han visto beneficiadas por diversos apoyos derivados de acuerdos internacionales y de políticas públicas nacionales que otorgan la posibilidad de iniciación, crecimiento y expansión. Estas empresas, tienden en un alto porcentaje a contar con una característica que las define en su mayoría: la participación familiar.

Abordar el concepto de familia representa una gran amplitud disciplinaria, en un sentido concreto para fines de esta investigación, la familia constituye la unión de personas por afinidad, parentesco o relaciones consanguíneas. Desde una mirada de la economía también es un agente económico con capacidad de consumo, de ahorro, de inversión o de oferta de fuerza laboral y de trabajo.

En México, la familia es esa parte medular de todo individuo en aspectos afectivos, sociales, culturales y económicos que brindan identidad y sentido de pertenencia, lo que sirve de motivación para alcanzar logros de forma grupal, no sólo entre padres e hijos o hermanos, sino que los esfuerzos, tradiciones o costumbres pueden trascender en varias generaciones.

Durante la década de 1960 se elaboraron trabajos de investigación relacionados con la estrategia y la estructura de la empresa familiar, en los cuales se destacaron las debilidades y fortalezas de lo que significa ser una empresa familiar. A partir de 1980, con el impulso de los consultores y las investigaciones centradas en los problemas de la empresa familiar, surgieron trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica. Fue en esta época cuando a una empresa se le consideró familiar cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones de familia (IMCP, Historia de la empresa familiar en México, 2014).

Existen diversos programas nacionales de apoyo para personas físicas y morales, como el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el adecuado desarrollo empresarial. La conformación de empresas familiares tiene beneficios para quienes las componen, tanto de forma individual como corporativa, además del impacto macroeconómico en la economía del país. Estas empresas tienen ventajas significativas como la idiosincrasia, la flexibilidad, la unión familiar, la confianza, la solidaridad y las metas en común.

En el 2013 de acuerdo con un estudio de la Business Families Foundation (BFF) (Pallares, 2013), se determinó que México era el quinto país con más empresas familiares en el mundo, el estudio mostraba en sus resultados de investigación a las 250 compañías más grandes controladas por familias, tales como Chedraui, Femsas, Cemex, Grupo Carso, Grupo Bimbo, Grupo Bal, Casa Saba, Soriana y Grupo Maseca, entre otros. De acuerdo con el estudio, estas empresas familiares podrían ser responsables del 90% del PIB del país.

Eduardo Press (2011) publica datos, relevantes para este trabajo, en los que, representa a través de porcentajes la capacidad de las empresas de constitución familiar para transitar en su constitución y su administración de generación en generación, así manifiesta que:

- El 75% de las EF en el mundo son capaces de transitar la primera generación.
- El 16% transitar la segunda
- El 8% transitar la tercera, y,
- Solo el 1% es capaz de transitar la cuarta generación

Estas empresas se caracterizan por compartir además de la afiliación consanguínea, lazos emocionales, afectivos y comportamentales que pueden derivar mayor número de conflictos que afectan a la toma de decisiones. Por ejemplo, cuando los límites entre empresa y familia no son claros y respetados, se originan problemas, y, las tensiones existentes en la familia se trasladan a la empresa, el ambiente laboral se vuelve hostil, generándose a su vez problemas en el ámbito personal, en la dinámica familiar y en el entorno profesional, lo cual afecta la competitividad de la empresa y la armonía de las relaciones entre los miembros de la familia.

La noción de empresa familiar radica principalmente en establecer los límites de sus fronteras relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa, la visión de la empresa, la unión de intenciones de sus miembros para lograr esa visión y el comportamiento encaminado a prolongar su posesión a través de distintas generaciones de una misma familia explican detalladamente sus características distintivas en relación con las empresas no familiares (Soto Macial, 2011).

La empresa familiar se puede diferenciar de la empresa en general cuando sus miembros sean de una misma familia y sean estos los que tengan el control sobre la empresa, ya sea que tengan el patrimonio o que formen parte de la dirección de la empresa y sean los mismos los encargados de tomar las decisiones importantes. Otra característica de las empresas familiares es que existe una cultura familiar que crea 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.

En el ámbito mexicano, Ronquillo Horsten (2006) se dio a la tarea de mostrar concretamente algunas ventajas y desventajas de las empresas familiares:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Compromiso	Rigidez
Conocimiento	Desafíos comerciales (modernización, transición, capital)
Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero	Sucesión
Planeación a largo plazo	Conflictos emocionales
Cultura familiar estable	Liderazgo
Rigidez en la toma de decisiones	Legitimidad
Confiabilidad y orgullo	Capacidad de Adaptación

*Tabla 1. Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares*

En el caso de México, solo 8 de 28 empresas habían sido fundadas antes de 1950, y han realizado o están acabando de realizar el proceso de sucesión en dirección a la segunda generación familiar, por lo tanto, las empresas mexicanas apenas están en un primer lapso, cuando en otros países se tiene una línea de amplia experiencia en la administración de las mismas, por ejemplo, la empresa japonesa más antigua del mundo Kongo Gumi, fundada en el año 578, la compañía francesa Château de Goulaine fundada en el año 1000, Shirley Plantation fundada en Estados Unidos en 1613, y en México la empresa familiar más antigua es Tequila Cuervo, fundada en 1758 (Kristie, 2002).

El Estado de Nuevo León se ha caracterizado por ser un Estado de vanguardia en el que se han desarrollado empresas que han ayudado al crecimiento de nuestro país. Es común que con el esfuerzo de los integrantes de una familia se materialicen ideas que llegan a transformar el entorno que los rodea y generen empleos.

A través de los años ha sido un común denominador el pensamiento emprendedor de los neoleoneses, sin embargo, se observa que en general, falta una planeación o protocolo de

cómo resolver conflictos al interior de las empresas familiares, específicamente, conflictos entre los integrantes de la empresa, los directivos, trabajadores y proveedores, ocasionando que acudan a los tribunales a buscar las consecuencias de la verdad legal. Los conflictos al interior de las empresas, no sólo repercute en una afectación directa a los socios, sino también impacta al personal que labora en ellas y a la economía del país.

El crecimiento y el liderazgo que representan en México las empresas de constitución familiar ha develado la necesidad de contar con estrategias de acción en el caso de conflictos que se generen y que al momento de involucrar elementos más complejos por las interrelaciones en comparación con las otras empresas, es necesario encontrar formas de solución que permitan perdurar las relaciones, recuperar la confianza, establecer las futuras interacciones y gestionar de forma pacífica los futuros conflictos.

Desde la perspectiva sociológica, la familia constituye la primera institución de socialización, el núcleo en el que se descarga la mayor responsabilidad de formación, integración e interacción social de cara las redes necesarias del ser humano en su naturaleza social. La familia y su dinámica será la primera en adentrar en la personalidad formas y comportamientos, apegados a su vez a las primeras experiencias en la resolución de conflictos de carácter cotidiano, problemas de convivencia, el establecimiento de normas de cooperación, reparto de tareas y responsabilidades, los conflictos económicos intra-familiares, tales como el sostenimiento del hogar por parte de todos los miembros de la familia (Serrano M. M., 2009).

En dependencia de las redes sociales que se formen en influencia de la familia también se transfieren a la construcción y estructuración de la participación del ser humano en otras organizaciones estructurales, como las organizaciones laborales, las afiliaciones emocionales y la construcción futura de un nuevo núcleo familiar. En este contexto, los conflictos familiares son formas de aprendizaje y evolución que se van presentando a lo largo del tiempo.

Vale la pena destacar que las principales características de todo conflicto: dinámico, inestable, complejo e impreciso, hacen referencia a lo complicado que es conocer las características y cualidades que identifiquen cada conflicto. Según (Gorjón Gómez & Sáenz López, 2009), las características de todo conflicto se definen:

- a) Dinámico, ya que no se mantiene estático durante su existencia.
- b) Impreciso, debido a que es difícil determina todos los factores emocionales que están detrás de un conflicto.
- c) Inestable, en relación con que es un proceso que está en constante cambio, y,
- d) Complejo, en función de que el conflicto posee un alto grado de complicación porque está íntimamente ligado con las emociones.

Todas las características del conflicto mencionadas son importantes de estudiar en cualquier análisis que se dirija a comprender, gestionar o solucionar conflictos, sin embargo, para el objeto de esta investigación es importante destacar la última característica mencionada, la cual considera que el conflicto es complejo debido a que se encuentra relacionado con las emociones.

Como se ha mencionado anteriormente en el texto, la familia constituye el primer lazo social para todo ser humano, esta relación social es interdependiente con la formación y la gestión de los lazos emocionales en el desarrollo, una familia no está separada de las relaciones y manifestaciones emocionales, sin importar si son de carácter positivo o negativo.

En este sentido, la constitución de una empresa de carácter familiar conlleva la necesaria gestión efectiva de los posibles conflictos que se puedan suscitar, aunque el conflicto lo derive de la relación de empresa, es natural que el propio conflicto trascienda y probablemente escale en función de la aumentada presencia de intercambio emocional. Cuando la empresa está compuesta por socios que a su vez son familiares, se pueden encontrar diversos conflictos propios de la dualidad de la relación. La consolidación de la empresa se logrará en la medida en que los socios tengan presente la necesidad de evolución, crecimiento y madurez individuales y colectivos.

Las empresas familiares, pueden ser conformadas por segundas y hasta terceras generaciones de la familia. Dentro de su estructura, no únicamente los socios tendrán cargos directivos, sino que existe una transmisión de parte de su propiedad a manos de la familia en general, al constituirse legalmente como una sociedad. Todos los miembros intervienen en la administración y dirección de la empresa.

Por otra parte, una vez expuesta la perspectiva sociológica sobre la familia y sobre el conflicto que tomará la base de esta investigación, también cabe destacar la alta estadística que a nivel nacional representan las empresas con las características que hemos estado reiterando. Se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país. La mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, y aunque se piensa que las empresas familiares no tienen gran posibilidad de crecer, existen muchas empresas familiares que no son precisamente pequeñas o medianas, sino grandes negocios que compiten en el mercado (IMCP, 2014). El 32% llega a la segunda generación y el 12% llega a la tercera generación (Carlos Simon, 2014).

Los negocios familiares predominan en las empresas que hay en México: se estima que el 90 % de las entidades económicas entran en este sector (Ramo, 2005), además, son vulnerables de acuerdo a los bajos índices de sobrevivencia en los países donde más se han estudiado: entre la primera y la segunda generación registran tasas de sobrevivencia del 20 al 30%, y entre la segunda y la tercera del 10 al 15% (Burgoa & Herrera, 2013). El 60% de los empleos son generados por empresas de este tipo y contribuyen con la mitad del Producto Interno Bruto (PIB); alrededor del 90% de los más de tres millones de negocios son manejados por una familia, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) el 57% de las empresas tiene menos de cinco años de existencia donde predominan: empresas jóvenes y pequeñas, conformadas por una sola familia, pocos trabajadores no son parientes y existen problemas familiares en la operación diaria (2005).

Un estudio llevado a cabo por Fernández (2001) establece que de las 100 empresas familiares más grandes en los países de México, Brasil y China; se encuentran conformadas por el 50, 18 y 1% respectivamente, lo que muestra el peso de los grandes clanes familiares en el mundo de la élite empresarial mexicana encabezada por los Slim, Zambrano, Azcárraga, Bailleres, Servitje, Vergara, entre otros, donde la mitad de la facturación de las grandes mexicanas procede de grupos familiares, asimismo, revela que de las 75 mayores EF de los tres países analizados (25 mexicanas, 25 brasileñas y 25 chinas), no es México, sino Brasil, el país que tiene el mayor número de empresas familiares longevas entre los tres países de la muestra: once de esas veinticinco empresas familiares existentes en Brasil, iniciaron su actividad antes del fin de la Segunda Guerra Mundial, es decir, prácticamente la mitad se crearon antes del siglo XX (2002).

Para las empresas familiares, los códigos de ética y moral determinan una forma básica de funcionamiento tanto para quienes han constituido la empresa, como para quienes laboran en la misma.

En relación a esto, Ilse Maubert Roura (2008) expone diversos datos los cuales muestran la importancia que tienen los valores, la ética y la administración dentro de las empresas familiares en México:

- a) El 75% de las empresas son manejadas por su fundador.
- b) El 58% cuenta con un plan de negocios.
- c) En 27% de las empresas, el plan de sucesión es conocido por familiares.
- d) El 31% de los propietarios tiene testamento.
- e) El 43% cuenta con un consejo directivo. Tan sólo la mitad de este porcentaje incluye a consejeros externos.
- f) El 26% maneja un Protocolo Familiar.
- g) El 39% da acceso a puestos clave sólo a parientes.
- h) El 27% cuenta con reglas para el trabajo de familiares dentro de la compañía.

El autor Gallo (1995), coincide con destacar la importancia de esto, y muestra tres características que definen a una empresa familiar: 1) más del 50% de la empresa se encuentra en manos de una o dos familias, 2) hay miembros de la familia en puestos directivos y 3) los miembros de la familia están conscientes que la empresa será transferida a las siguientes generaciones.

La complejidad de los conflictos que se puedan suscitar y la necesidad de gestionarlos de forma adecuada permiten que los Métodos Alternos de Solución de Conflictos, en específico la mediación, se alce como una oportunidad de pacificar las relaciones entre todos los miembros de la empresa familiar, tanto socios como operadores y administradores, ya sea contando con un equipo interno especializado o recurriendo a un servicio externo de las mismas características.

La mediación otorgará los beneficios de confidencialidad, imparcialidad, perduración de las relaciones y la seguridad de alcanzar acuerdos equitativos dirigidos a la mejora del clima social. La mediación empresarial puede ser una alternativa a la prevención y solución de controversias que se suscitan entre los socios de pequeñas empresas familiares, a fin de resolver problemáticas de una manera ágil y seguir buscando esa sinergia para lograr el funcionamiento, crecimiento y consolidación de la empresa.

## **1.2 Planteamiento del problema de estudio.**

Generalmente las pequeñas y medianas empresas de carácter familiar no cuentan con asesoría especializada en el tema de la solución de los conflictos existentes; por lo que es común que no contemplen la creación de un plan estratégico o protocolo de familia que considere reglas o lineamientos en circunstancias presentes y futuras como la accionaria, la sucesión, la administración y flujos de efectivo, lo que lleva a la desaparición o a la segmentación de los negocios.

Entre las principales preocupaciones de los socios de una empresa familiar con necesidad de ser atendidas son: la situación actual de la empresa; la situación de los accionistas; ubicar cuando inicia una meta específica y el rumbo; tener conocimiento de las fortalezas

y debilidades; conocer su competencia, decidir dónde y cuándo competir; conocer los recursos de la empresa; identificar la estructura de la empresa; conocer las reglas claras y que sean adecuadas; conocer las fuentes de financiamiento; conocer el estatus de la empresa, si ha crecido, su rentabilidad y sustentabilidad; conocer la posibilidad de las posibles alianzas; innovar los productos o servicios; qué barreras tiene como socio y la empresa.

En la actualidad, el ámbito empresarial está habituado a la resolución de conflictos tradicional, quizá en un ambiente de confrontación y sobre una dualidad de ganar-perder. Al surgimiento de conflictos de carácter laboral o de carácter interempresarial se recurre al sistema tradicional en materia de derecho empresaria, mercantil o comercial o bien en materia laboral cuando se trata de conflictos interempresariales.

### **1.3 Pregunta de Investigación.**

¿Cuáles son los elementos objetivos y subjetivos en los que impactaría la mediación empresarial en la solución de conflictos en empresas familiares en Nuevo León?

### **1.4 Hipótesis**

Se destaca en esta investigación a la mediación como una estrategia eficaz en la gestión pacífica de los conflictos considerados primarios dentro de una empresa de composición familiar para evitar que la escalada de estos resulte en conflictos de mayor gravedad que afectan a las formas centrales de la empresa.

Las acciones que ofrezcan eficiencia del tiempo y eficacia de solución serán aceptadas por las empresas con la visión principal de minimizar las consecuencias. Con el objetivo de fomentar la disminución y resolución de conflictos en los casos de socios con lazos familiares en las empresas familiares.

Es por ello por lo que se plantea la siguiente hipótesis como eje central del trabajo:

*Los elementos objetivos y subjetivos en los que impactaría la mediación empresarial en la solución de conflictos en empresas familiares son:*

*1. Elementos objetivos:*

- a) Familia.*
- b) Patrimonio.*
- c) Negocio.*

*2. Elementos subjetivos:*

- a) Comunicación.*
- b) Valores.*
- c) Compromisos.*

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Comprobar el impacto que genera la mediación empresarial hacia elementos objetivos y subjetivos en los casos de socios con lazos familiares en empresas de Monterrey, Nuevo León

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- 1) Identificar las situaciones de conflicto recurrentes que se presentan en las empresas familiares. A través de la entrevista semiestructurada dirigida a socios de empresas de origen familiar.
- 2) Distinguir los conflictos de orden empresarial de aquellos que son materia familiar. A través del análisis de los instrumentos cualitativos y cuantitativos se logrará realizar una diferenciación entre este tipo de conflictos.
- 3) Interpretar los factores involucrados para estallar y escalar los conflictos en empresas familiares. A través de la revisión documental y la comprobación empírica con las preguntas de la entrevista semiestructurada, la identificación de las características en las relaciones interempresariales e interempresariales en los casos de empresas familiares.



- 4) Analizar la pertinencia del uso de la mediación empresarial y su técnica transformativa del conflicto entre socios con lazos familiares. A través de la relación entre la definición, delimitación y análisis de la tipología conflictiva que se presenta en estas empresas y las ventajas, características y principios de la mediación empresarial.

### **1.6 Marco Conceptual.**

Dentro de la presente investigación es menester definir algunos conceptos que se abordarán a manera de facilitar la comprensión general del trabajo.

**Conflicto:** Es la tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos u organizaciones mayores) que proviene de la incompatibilidad de respuestas reales o deseadas (Raven & Kruglanski, 1970).

**Empresas Familiares:** Es una organización en la que la política y las direcciones están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros familiares en la gestión (Rus Rufino & Rodríguez Fernández, 2005). Se diferencia la empresa familiar de la empresa en general cuando los que forman la organización son los miembros de una misma familia y sean también los que tengan el control de la empresa, ya sea que les pertenezca el patrimonio o que sean los que administran la empresa.

**Estructura organizacional:** Propiciar la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con sus objetivos. Todas las funciones deben apoyarse completamente e integrarse, con el fin de lograr la misión de la empresa. La coordinación propicia que la empresa funcione como un sistema integral en el que todas sus partes actúen oportuna y eficazmente (Munch Galindo, 2005).

**Familia:** La familia es un núcleo social primordial, el más natural y antiguo de todos, es una verdadera célula de la sociedad, base y piedra angular del ordenamiento social, no sólo tiene la misión de asegurar la reproducción e integración de la humanidad por generaciones y siglos sino también la de formar y desarrollar los más elevados

sentimientos, tales como el de solidaridad, superación altruismo, los cuales son necesarios para el mantenimiento saludable y próspero de la sociedad (Rojina Villegas, 2000).

Mediación: Consiste en un proceso en el que una persona imparcial, el mediador, coopera con los interesados para encontrar una solución al conflicto. Se trata de un sistema de negociación facilitada, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto, preferiblemente asistidas por sus abogados, intentan resolverlo, con la ayuda de un tercero imparcial (el mediador), quien actúa como conductor de la sesión ayudando a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución que les sea satisfactoria (Fuquen Alvarado, 2003).

Negocio: Es el proceso a través del cual los actores o partes involucradas llegan a un acuerdo. Se trata de un modo de resolución pacífica, manejado a través de la comunicación, que facilita el intercambio para satisfacer objetivos sin usar la violencia (Fuquen Alvarado, 2003).

Patrimonio: El patrimonio es el conjunto de todos los derechos y obligaciones apreciables en dinero pertenecientes a un mismo titular, incluidos los bienes afectados legalmente a una destinación o fin particular y sometidos a un tratamiento especial (Niño Tejada, 1994).

### **1.7 Modelo de investigación.**

Esta investigación se llevará a cabo bajo un modelo mixto de investigación el cual implica combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio (Hernández Sampiere & Carlos, 2006). La metodología cualitativa es una investigación realizada desde la perspectiva inductiva, es decir, de un modelo inicial hacia una posible comprensión de lo general, supone una preponderancia de lo individual y subjetivo. Su concepción de la realidad social entra dentro de la perspectiva humanística. Son ejemplos la etnografía, etnometodología, investigación ecológica, la investigación naturalista, entre otras (Muñoz-Cantero & Paz, 1991).

Por su parte, la investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados de manera amplia, otorgando control sobre los fenómenos, así como un punto de vista a través del conteo y sus magnitudes, brinda la posibilidad de réplica, ofrece enfoques específicos de los fenómenos y facilita la comparación de estudios similares (Hernández Sampieri, Carlos, & Baptista Lucio, 2006).

De acuerdo con el autor Howard Raiffa (1996), la presente investigación es asimétricamente prescriptiva/descriptiva, lo que significa que el investigador en este campo se ocupa de estudiar y entender el comportamiento de la gente en situaciones de conflicto reales, de tal modo que pueda asesorar mejor a una parte en lo que se refiere a la manera en que deben comportarse con el fin de lograr el mejor resultado esperado. Este tipo de análisis es prescriptivo desde el punto de vista de una parte y descriptivo desde los puntos de vista de las partes que compiten con ella. Si todas las partes están recibiendo semejante consejo, el consejo que se dé a una parte tendrá que reflejar el hecho de que también se está dando un consejo a las demás partes.

El modelo cualitativo de la investigación se lleva a cabo a través de una entrevista a profundidad semiestructurada, dirigida a empresarios relacionados con empresas familiares. La entrevista tiene como objetivo principal indagar sobre la perspectiva del tratamiento de los conflictos que se generan en empresas de estas características, los principales conflictos que se presentan, la importancia y diferencia entre los códigos morales con las empresas que no son familiares y la opinión acerca de la funcionalidad de la mediación como estrategia de intervención para su empresa.

El modelo cuantitativo se llevará a cabo a través de un instrumento estandarizado tipo encuesta misma que de acuerdo con la autora María Ángeles Cea D' Ancona (2001) consiste en una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de la población concreta. El instrumento será dirigido a sujetos que estén directamente relacionados con el fenómeno de estudio, tanto en empresas como en el conocimiento de los conflictos que se deriven de este contexto, con el objetivo principal de indagar sobre la

percepción y valoración que estos participantes les dan a los elementos que componen la existencia de las empresas con vínculos familiares.

## **CAPÍTULO II.- CONTEXTO GENERAL DE LOS MASC**

### **2.1 Los Métodos Alternativos de Solución de Controversias (MASC)**

Los Métodos Alternativos de Solución de Controversias son definidos por el autor González de Cossío como medios de resolución de conflictos y menciona que incluso, algunos de ellos, servirían como técnicas para evitar el nacimiento de nuevos conflictos. (Citado en Pérez Saucedo, 2015) son otra opción para resolver los problemas sin necesidad de llegar al litigio.

La historia de la humanidad evidencia una estrecha relación entre condición humana, vida asociativa y conflictos (Hernández Delgado, 2010). La pacificación de conflictos ha sido un tema recurrente y de acción social cotidiana desde épocas antiguas, como formas reconocidas de dirimir conflictos de carácter ético y moral se destacan los mecanismos y procesos formalizados por los cuáqueros, reconocidos como una de las sociedades religiosas con mayor influencia en la utilización de formas de solución pacífica de conflictos dentro de los miembros de la sociedad, incluso, desde 1972 esta sociedad fue la primera en introducir programas de pacificación de conflictos en las escuelas en los Estados Unidos (D'Dalessio, y otros, 2013), o las comunidades menonitas cuyas prácticas pacifistas y de dinámicas cotidianas permanecen intactas desde el siglo XVI y se repiten de forma idéntica en territorios de diversos estados (Zúñiga, 2012).

Como efecto de los constantes cambios sociales, culturales y económicos, la concepción de la justicia tradicional se ha visto en la necesidad de generar también cambios en sus acciones y en su aproximación a la comunidad, cambiando la concepción de que la justicia como procedimiento debe ser coordinada y administrada por los expertos conocedores de las leyes y normas y evolucionando hacia la constitución de una justicia más ciudadana, más humana y más cercana a la realidad social no solo a la interpretación e impartición de la ley directamente como lo dicta el texto jurídico.

Dejar la responsabilidad de la solución de problemas a los propios involucrados en ellos, permite aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo que nos proporcionan los propios conflictos. La sociedad debe ser dotada de habilidades de dialogo y comunicación que permitan afrontar los conflictos directamente y no esperar la intervención de un tercero en todos los casos, delimitando perfectamente su ámbito de actuación y respetándolo en todo momento (Vázquez-Gutiérrez, 2012).

Existe la inminente necesidad de continuar acercando a la sociedad a un cambio en la percepción de la justicia, salir de un ganar-perder y entrar en un ganar-ganar para que la pacificación de conflictos sea una posibilidad alcanzable en una multitud de ámbitos. Los MASC se definen de diversas formas y todas ellas concentran en común este beneficio en su acción. Los medios alternativos consisten en diversos procedimientos mediante los cuales las personas puedan resolver sus controversias, sin necesidad de una intervención jurisdiccional, y consisten en la negociación (autocomposición), mediación, conciliación y el arbitraje (heterocomposición) (Cornelio Landero, 2014).

También se definen como medios para la resolución de conflictos en los que se fomenta la participación, responsabilidad propia y directa de los involucrados para que ellos mismos puedan encontrar una solución o determinar la que más les conviene (Pérez Saucedo J. B., 2008).

Para González Cossío (2004), los MASC son procesos que pueden ser utilizados para la solución de diferencias de forma amigable, flexible y sin la necesidad de recurrir a métodos netamente adversariales.

En un sentido más amplio, se menciona sobre los MASC que son formas de resolución de conflictos en donde un conflicto de carácter interpersonal, intergrupar, interorganizacional o internacional de raíces profundas es resuelto por medios no violentos y de forma relativamente estable, a través, primero, del análisis e identificación de las causas subyacentes al conflicto, y, consiguientemente, del establecimiento de las condiciones estructurales en las que las necesidades e intereses de todas las partes enfrentadas puedan ser satisfechas simultáneamente (Mendia & Areizaga, 2005-2006).

En el ámbito de las leyes nacionales en México, solo se cuenta con la perspectiva en materia penal, definiendo los MASC en la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal en su Artículo 1 como aquellas formas de impartir justicia a través de propiciar el diálogo para la solución de las controversias que surjan entre miembros de la sociedad con motivo de la denuncia o querrela referidos a un hecho delictivo, mediante procedimientos basados en la oralidad, la economía procesal y la confidencialidad.

En materia local, La Ley de Mecanismos Alternos para la Solución de Controversias del Estado de Nuevo León del 2017, los define en su Artículo 2 Fracción XX como: Procedimientos distintos a la justicia ordinaria que permiten prevenir, abordar y solucionar controversias de manera voluntaria y colaborativa. Los mecanismos alternativos se implementarán en forma presencial o, en los casos en que resulte procedente, a distancia mediante el empleo de tecnologías de la información y la comunicación.

Por otra parte, autores como Cecilia Azar (2003), más allá de mostrar una definición de los MASC, se han centrado en distinguir, clasificar y organizar a los diferentes MASC reconocidos, cabe resaltar que son cuatro MASC los principalmente referidos; la autora distingue, por ejemplo tres clases de MASC:

- a) Métodos bilaterales, en los que las partes buscan solucionar por ellas mismas o por sus representantes la disputa. Ejemplo: La Negociación;
- b) Métodos trilaterales, en los que existe un tercero (s) neutral (es) e imparcial (es) para favorecer la comunicación y el diálogo entre las partes en conflicto con el objetivo de lograr un acuerdo. Ejemplo: Mediación y Conciliación;
- c) Métodos trilaterales vinculatorios, en los que el o los prestadores de servicios de MASC imponen la solución, de forma similar a un juez, pero con limitantes en su ejecución. Ejemplos: Arbitraje y Amigable composición.

El entorno donde se desarrollan los MASC es multidisciplinario, interdisciplinario y multifuncional, características que se consideran virtudes, pues la aplicación de la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje no es privativa de los abogados. Antes bien, es necesario conocer bien el problema por resolver y su especificidad para determinar la profesión del negociador-, del mediador y, en su caso, del árbitro. Asimismo, los MASC operan en todos los niveles sociales, sin distinguir raza, sexo, edad, por lo que no deberá situárseles en un estudio social determinado en un rango temporal determinado (Gorjon Gomez & Steele Garza, Métodos Alternativos de solución de conflictos, 2012).

Los principales objetivos que persiguen los métodos alternativos de solución de controversias, según Dupuis (1997) son:

1. La descongestión de los tribunales;
2. La mayor celeridad en el conocimiento y resolución de las contiendas;
3. El mejoramiento del acceso a la justicia
4. Contribuir al mayor protagonismo ciudadano y a los esfuerzos de democratización de la justicia,
5. Suministrar a la sociedad formas más efectivas de resolución de disputas.

Por otra parte, Gorjón & Steele destacan como principales características de los MASC las que se presentan a continuación:

Principales características de los MASC	
1. Activo de la Paz	2. Confianza
3. Universalidad	4. Objetividad
5. Internacionalización	6. Asociatividad
7. Creatividad	8. Voluntariedad
9. Innovación	10. Satisfacción
11. Re-asociación	12. Designación del idioma
13. Garantía	14. Designación del lugar
15. Reputación corporativa	16. Designación del procedimiento
17. Innovación	18. Designación del derecho aplicable
19. Satisfacción	20. Cláusula de estilo
21. Imparcialidad	22. Confidencialidad
23. Autonomía	24. No trae consecuencia económico social
25. Independencia	26. Monopolización de procedimiento
27. Imparcialidad	28. Transparencia
29. Reputación corporativa	30. Mejora continua

31. Bajo Costo	32. Modernidad
33. Prestigio	34. Autonomía
35. Seguridad jurídica	36. Estabilidad
37. Competitividad	38. Felicidad
39. Justicia	40. Flexibilidad
41. Productividad	42. Motivación
43. Especialización	44. Fidelización

*Tabla 2. Características de los MASC. Fuente: Gorjón Gómez, F. J. & Vázquez Gutiérrez, R. L., Retos y perspectivas de los MASC en México, Tirant lo Blanch, México (2015), p. 31.*

En general, los MASC consisten en diversos procedimientos mediante los cuales las personas pueden resolver sus controversias sin necesidad de una intervención jurisdiccional. Se encuentra entre ellos la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje, en los que el poder de las partes puede ser mayor o menor en determinadas de la decisión (Azar Mansur, 2003).

Los MASC no representan una alternancia competitiva con el sistema de justicia tradicional, sino un acompañamiento funcional que permita aportar a la denominada crisis de justicia, caracterizada por 5 elementos esenciales según lo comenta (Gorjón Gómez & Steele Garza, Métodos Alternativos de solución de conflictos, 2012) en (Vázquez-Gutiérrez, 2012):

1. El Poder Judicial no se da abasto para cumplir con la demanda de resolución de litigios que le exige la sociedad, ya que el sistema puede contener un número límite de causas, el cual ha sido superado con amplitud.
2. El segundo elemento es el difícil acceso a la justicia, la cual no es igual para todos. En toda sociedad y en todo sistema jurídico debería proveerse a la población de modos para solucionar sus conflictos – judiciales o alternativos – y ejercer sus derechos, que estén al alcance de todos en condiciones de igualdad.
3. El tercer elemento es la ignorancia y el escaso conocimiento de los MASC por parte de la sociedad en general.
4. El cuarto elemento son los abogados. En general, en el medio hay una tendencia a limitarse a ser observadores, a desempeñarse como litigantes, como consultores

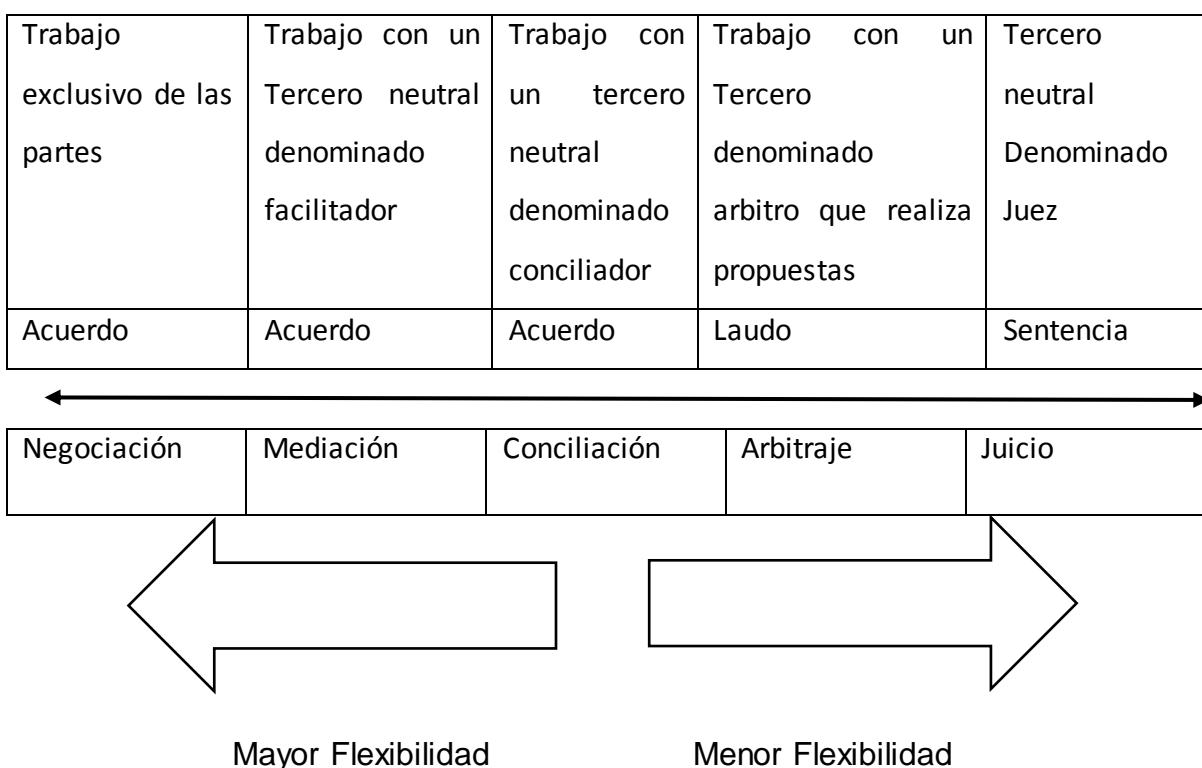


jurídicos en el mejor de los casos, pensando solo en el beneficio económico, con lo que se deja a un lado el beneficio real de la sociedad.

5. El quinto elemento son todos los demás profesionales en otras áreas del conocimiento que creen que, por no ser especialistas en leyes, eso les impide resolver por ellos mismos sus problemas.

Los métodos alternativos de solución de conflictos son entonces un complemento a la justicia que facilita la resolución de controversias sin necesidad de llegar al litigio, disminuyendo el trabajo que tiene el Poder Judicial día con día. Por otro lado, resuelve los conflictos de una manera mucho más rápida y pacífica, mediante la comunicación.

Cada sistema de justicia cuenta con sus propias características:



*Ilustración 1. Comparativo entre el Juicio Tradicional y los MASC. Fuente: (Azar Mansur, 2003), (Gorjon Gomez & Steele Garza, Métodos Alternativos de solución de conflictos, 2012).*

## **2.2 La Negociación**

La negociación es un legado de nuestros antepasados quienes fueron progresivamente sustituyendo los golpes por las palabras. No es un arte inexplicable, es más bien, una habilidad sustentada en técnicas, que pueden aprenderse y mejorarse.

El proceso durante el cual dos o más partes con un problema en común, mediante el empleo de técnicas diversas de comunicación, buscan obtener un resultado o solución que satisfaga de una manera razonable y justa sus objetivos, intereses, necesidades y aspiraciones. Colaíacovo (1998) menciona que la negociación parte del hecho de plantear ante otro, de quien se quiere obtener una conducta, un resultado, o una cosa, una serie de propuestas tendientes a que él mismo otorgue voluntariamente aquello que queremos, en razón de nuestra oferta.

Fisher, Ury y Patton (2015) definen la negociación como un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos.

Maddux (1991) se refiere a las tácticas de la siguiente manera: Para ser un negociador experto se tiene que saber maniobrar para que los demás den lo que puedan y obtengan lo que satisfaga sus necesidades. Las técnicas utilizadas para alcanzar esta meta se conocen como tácticas y estrategias. Una estrategia es el plan general de acción empleado al negociar. Las tácticas son el método utilizado, paso a paso, para llevar a cabo la estrategia.

La negociación crea relaciones de solidaridad y propicia reciprocidad, cooperación y confianza para quienes tendrán relaciones permanentes de negociación con beneficios para ambas partes. Una estrategia de negociación exitosa requiere manejar el desarrollo del ambiente social del grupo de personas, con la finalidad de tener presente las fronteras

que no pueden irrumpirse. Otro aspecto importante, es el lenguaje corporal utilizado por las personas y las tácticas que se practican.

El ser humano puede hacer la paz y la guerra, pero no lo hace menos el llevar a cabo lo uno o lo otro; lo que lo hace débil es cuando lo hace en el momento y en el caso que no son los indicados. Debemos tener la sabiduría para entender cuando debemos dialogar y cuando la negociación no es el camino adecuado (Pérez Saucedo J. B., 2008).

### **2.2.1 Tipos de Negociación**

La negociación, como estrategia más útil para la gestión del conflicto, es una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo a través de la comunicación (Carrión, 2007). Sin embargo, no todas las negociaciones tienen las mismas características, diversos autores han proporcionado distinciones de tipos, clases y formatos de negociación, para efecto de esta referencia contextual, retomaremos las clases de negociación expuestas por (Gorjón Gómez & Saénz López, 2009)

Las clases de negociación según los referidos autores son (2012):

a) Negociación competitiva: Sea cual sea nuestra preferencia en cuanto al estilo de negociar existen circunstancias en las que es conveniente competir, en la que una conducta agresiva es más adecuada. Por ejemplo:

- Cuando se trata de negociaciones que se realizarán por única vez y en las que el futuro de la relación no tiene importancia; Cuando se tratan de negociaciones de carácter distributivo (unos ganan, otros pierden), en las que ambas partes desean el 100%, si los objetivos de los dos son incompatibles;
- Las negociaciones en el que el único interés es el precio, sólo estando seguros que conviene sacrificar la relación con el otro, es un grave error anteponer una cantidad a una relación cuando no se sabe si en un futuro se necesite de la misma;
- Cuando sabemos de antemano que la otra parte será agresiva: Se deberá ser duro con el conflicto, pero suave con la persona.

b) Negociación colaborativa: Para muchas personas y en muchas culturas (en algunos casos cabe la mexicana) resulta difícil y quizás hasta imposible la colaboración, sin embargo, la mayoría de las labores diarias las realizamos precisamente de esa manera, de hecho sin colaborar no podríamos funcionar en sociedad. Colaborar no es una cuestión ética sino de eficiencia. Los siguientes son ejemplos de escenarios propicios para la colaboración:

- Cuando además del resultado necesitamos mantener una excelente relación;
- En negociaciones de organizaciones internas, donde el estilo competitivo genera conflictos y engendra enemigos;
- Cuando el arreglo beneficia tanto a uno como al otro;
- Cuando dos o más partes se benefician por tener finalidades idénticas: mismos clientes, mismos proveedores.

c) Negociación acomodativa: Para muchas personas ceder resulta muy complicado, dar su brazo a torcer es una sensación de haber perdido, sin embargo, en ocasiones ceder es recomendable, en especial cuando estamos estratégicamente, pensando en mediano y largo plazo. Cuando es más importante la relación que el resultado el estilo a utilizar es el acomodativo como:

- Cuando nos interesa la relación por encima de los resultados;
- Cuando interesa fortalecer la confianza entre dos o más empresas que negocian. Ceder y acomodarse puede resultar un acto de cortesía que favorece las relaciones futuras;
- Cuando invertimos a largo plazo. Una concesión hoy puede significar un éxito futuro. Perder hoy para ganar mañana;
- En caso de una agenda oculta. Se cede en algo sabiendo que dentro de un tiempo podrá aprovechar los efectos de esa acomodación en una nueva generación que la otra parte ignora;
- Cuando es necesario resolver la situación de conflicto. Si la paz y el entendimiento deben prevalecer, ante todo, una estrategia importante es la acomodación.

d) Negociación evitativa: No siempre es bueno negociar, en algunos casos es preferible mediar, conciliar ir al arbitraje o al litigio judicial. En ocasiones podemos entablar una negociación sin que nos interese lo que pueda derivar de ella o la relación con la otra parte.

El ser humano puede hacer la paz y la guerra, pero no lo hace menos el llevar a cabo lo uno o lo otro; lo que lo hace débil es cuando lo hace en el momento y en el caso que no son los indicados. Debemos tener la sabiduría para entender cuando debemos dialogar y cuando la negociación no es el camino adecuado.

Es importante evitar la negociación en los siguientes casos:

- Cuando ambas partes tienen más que perder que ganar en la negociación;
- En situaciones de conflicto latente, en las que empezar a negociar puede hacer emerger una agresividad de las partes;
- Cuando estamos convencidos de que sólo la otra parte obtendría beneficios de la negociación;
- Cuando mi Mejor Alternativa Posible al Acuerdo a Negociar (¿Qué otra cosa puedo hacer si No Llego a un acuerdo?) es tan excelente que no conviene negociar.

e) Negociación compromiso:

Este tipo de estilo de negociar se refiere a que debemos tener la capacidad para cerrar negociaciones de compromiso en donde tanto el resultado como la relación son importantes pudiendo sacrificar (dependiendo el caso) un poco de ambas para lograr llegar al acuerdo. Se requiere precisión, rapidez y tacto para conseguirlo y dichas situaciones son:

- Cuando la colaboración es difícil o demasiado compleja;
- Cuando el tiempo apremia y no hay ocasión para desarrollar procesos de colaboración;
- Cuando las partes pueden estar conformes con una repartición justa.

### **2.2.2 Perfil del Negociador**

Según Henón-Risso (2007), las características del buen negociador son:

- a) Pensar rápido y claro: Se requiere de una mente estructurada y ágil;
- b) De buena y fácil expresión: Es indispensable saber comunicarse con eficiencia, teniendo conocimiento de la situación en que se encuentra;
- c) Capacidad de análisis y de síntesis: Es importante analizar las expresiones de los demás e identificar aquellas que favorecen a los intereses de la parte, se oponen, o favorecen a ambos;
- d) Ser impersonal: El negociador no debe perder la calma, debe tener en mente siempre los objetivos en lugar de las inclinaciones personales;
- e) Ser paciente: Permitir que la otra persona se exprese de manera completa, mostrando sus puntos de vista y sus estrategias suele facilitar la resolución de problemas sin la necesidad de discutir;
- f) Tener empatía: Es importante considerar objetivamente las ideas de las otras personas.

En general, los negociadores son profesionales que tratan de obtener beneficios para sí mismos o para su cliente mediante el empleo de técnicas para congeniar, persuadir y comunicar (Ponti, 2007). Existen negociaciones en las que lo idóneo es aplicar el estilo “ganar/ganar”, de otro modo la negociación no tendrá resultados favorables. En el tema que nos ocupa, podemos ejemplificarlo al establecer costos en base al gasto generado por el producto, otro ejemplo son aspectos administrativos como la contabilidad o la situación fiscal de la empresa familiar, en donde el tema central no deberá ser un aspecto afectivo, sino de tipo económico-administrativo.

### **2.2.3 Modelos de Negociación**

Existen a su vez diversos modelos de negociación que los expertos pueden aplicar uno u otro en función de analizar diversos elementos esenciales desde el comienzo de la intervención o desde el propósito de negociar la controversia. Los modelos de negociación

respetan el análisis pertinente sobre la materia a negociar, los protagonistas de la negociación y el fin último del proceso, ya sea salvaguardar la menor pérdida posible o bien reestructurar la relación comercial entre los actores primarios, partiendo del principio fundamental en que la negociación en el ámbito profesional tiene mayor injerencia en las materias de comercio internacional, empresas y contratos.

El modelo de negociación reconocido por excelencia como el origen de los MASC y de la pacificación de conflictos es el modelo Harvard. Este modelo mantiene firmemente su fin último a conseguir, la formalización del acuerdo, de alcanzarse se considerará que la negociación ha concluido con éxito, de no lograrse se considerará un fracaso en el proceso. El modelo Harvard de negociación distingue cuatro bases de enfoque indispensables: a) Las personas, es decir, separar a las personas del conflicto, b) los intereses, haciendo referencia a trabajar con los verdaderos intereses y no con las posiciones de las personas, c) las opciones y d) los criterios (Tobón, 2007).

Francesc Beltri (2000), propone un modelo de diez etapas, en donde las primeras cuatro se dedican a la preparación mientras las seis restantes se centran en lograr la interacción necesaria y alcanzar el acuerdo:

- |                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| 1. Identificar a las partes;    | desde un simple saludo hasta |
| 2. Establecer las necesidades;  | un apretón de manos);        |
| 3. Fijar los objetivos y        | 6. Sondeo;                   |
| 4. Evaluar el poder;            | 7. Establecimiento de        |
| 5. Calentamiento: aplicar una   | alternativas;                |
| serie de fórmulas para acercar  | 8. Intercambio;              |
| a las personas (éstas pueden ir | 9. Cierre y                  |
|                                 | 10. Despedida.               |

Por su parte, Gorjón & Sáenz (2009), mencionan siete diferentes modelos de negociación:

1. Modelo Respect
2. Modelo Pitufo
3. Modelo Pi
4. Modelo Cliente Combativo
5. Modelo Maduxx

6. Modelo Kennedy
7. Modelo Harvard

Lo cierto es que independientemente del modelo de negociación que se elija, tomando en cuenta el contexto, los actores, la controversia y la materia a negociar, una negociación efectiva puede representar una experiencia altamente positiva desde el punto de vista personal y profesional. Desde el principio, la clave está en identificar el conflicto y gestionarlo en lugar de dejar que quede fuera de control (Carnegie, 2012).

### **2.3 La Mediación**

La Mediación es parte de la teoría de la Resolución de Conflictos, la cual se constituye como un espacio interdisciplinario, profesional, académico, de investigación, teorización, formación y activismo que alberga el conjunto de conocimiento de todo tipo sobre el conflicto, incluyendo técnicas, métodos, estrategias y sistemas de gestión positiva (Farré Salvá, 2004).

La mediación, a su vez, impregnada por la función social que se exige de los institutos jurídicos, respalda el intento de acceso a la justicia, y viene ocupando un lugar destacado en los ordenamientos jurídicos

La mediación es un procedimiento mediante el cual un tercero asiste a las partes en conflicto para alcanzar un acuerdo y solucionar la disputa mediante propuestas para soluciones futuras. Si bien hay un tercero y se le denomina “mediador” y a las partes “mediados”; el mediador es aquel que ayuda a las partes a clarificar sus intereses y necesidades encontrando en ellas una solución favorable y en común para los mediados.

La mediación, como fórmula de autocomposición, es un instrumento eficaz para la resolución de controversias cuando el conflicto jurídico afecta a derechos subjetivos de carácter disponible. Como institución ordenada a la paz jurídica, contribuye a concebir a los tribunales de justicia, en este sector del ordenamiento jurídico, como un último remedio, en caso de que no sea posible componer la situación por la mera voluntad de las partes, y puede ser un hábil coadyuvante para la reducción de la carga de trabajo de aquellos, reduciendo su intervención a aquellos casos en los que las partes enfrentadas no hayan sido capaces de poner fin, desde el acuerdo, a la situación de controversia.



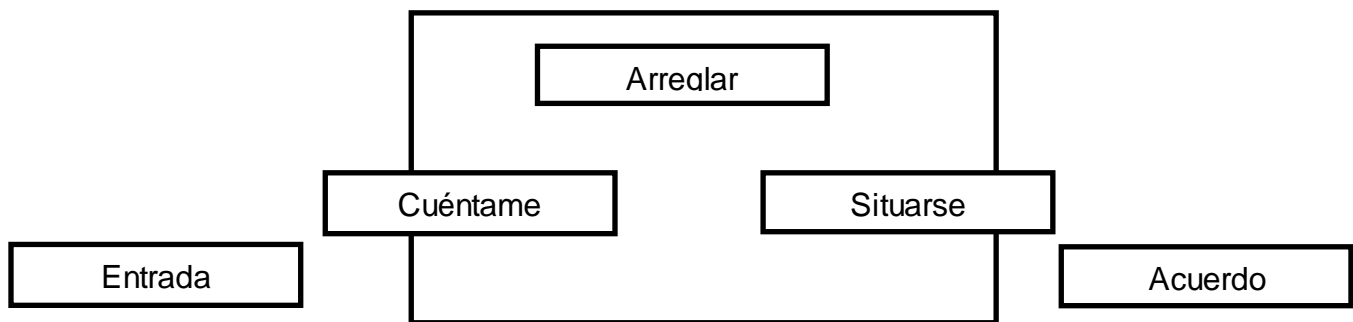
La mediación es la vía alterna que ayuda a encontrar soluciones a dos o más personas con la finalidad de abordar el conflicto, de manera que las partes, es decir, los mediados, expresen sus expectativas vividas entre ellos, siendo el mediador un tercero imparcial, neutral que guía la comunicación de manera activa para el desarrollo de una mediación de calidad y así aspirar a resolver sus divergencias, evitando acudir a juzgados, obteniendo óptimos resultados.

La mediación, puede ser considerada un proceso flexible, ya que se adapta a múltiples ámbitos de actuación, aunque no por ello carece de estructura ni de principios básicos de actuación. (Asociación para la Gestión Profesional de Soluciones)

A continuación, se desarrollan las distintas etapas del proceso de Mediación (Asociación de mediación para la solución de conflictos, 2012):

1. La Mediación se inicia con las sesiones informativas, en las que de manera grupal o individual un profesional de la Mediación explicará a las partes implicadas en el conflicto el funcionamiento de la Mediación, los objetivos y reglas de actuación. En dicha sesión informativa, el mediador no entrará en profundidad en el tema conflictivo, aunque si le resultará muy útil tener nociones básicas de lo sucedido.
2. Tras la sesión informativa, el mediador, junto con la opinión de las partes implicadas, valorará la idoneidad o no iniciar la Mediación de forma conjunta. Si así fuera, el mediador explicará la importancia de respetar los turnos de palabra y la opinión de la parte contraria. En este punto del proceso, el mediador permitirá que las partes empiecen a explicar su punto de vista sobre la situación conflictiva, con la intención de observar el nivel de posicionamiento de las partes y permitir que ellos se desahoguen. Si se considerase necesario, el mediador puede plantear a los implicados en el conflicto realizar sesiones de “Caucus” las cuales consisten en reuniones individuales en las que el mediador puede llegar a entender las posiciones reales de las partes y saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

3. En las siguientes sesiones el mediador intentará fomentar la creatividad y la espontaneidad de las partes a la hora de proponer alternativas. Se tratará cada uno de los puntos generadores de conflicto y se buscarán soluciones y alternativas para cada problema. La Mediación puede desarrollarse en tantas sesiones sea necesario, siempre y cuando no se utilice como medio para prolongar el conflicto.
4. Una vez se hayan acordado los acuerdos pertinentes, el mediador redactará un documento, el cual será firmado por las partes implicadas. El mediador ayudará a dar forma a todos los acuerdos alcanzados y les explicará el valor de dicho documento.



*Ilustración 2. Procedimiento de Mediación. Fuente: (Lederach, 1996)*

## **2.4 Modelos de Mediación**

La mediación funciona de una manera positiva en situaciones de tensión y conflicto entre las partes, disminuye relaciones disfuncionales que se viven dentro de un mismo entorno empresarial familiar. Algunos autores concuerdan en que los conflictos son positivos; tanto para las personas involucradas como para la empresa, ya que esto hace que la mediación sea posible y exista una relación personal y laboral eficiente, ya que la mediación ofrece un espacio de intercambio de ideas y pensamientos con el fin de llegar a acuerdos.

Para que una mediación sea exitosa, Vanoni Martínez & Pérez (2015) hacen mención a diferentes modelos, uno de ellos es el modelo de Carnevale que se centra en cuatro estrategias de acción con base en dos factores: el primero radica en la importancia

otorgada al hecho de que las partes consigan sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo y; el segundo, en la percepción que se tenga de un campo común entre las partes que facilite una solución aceptable para ambas.

Las cuatro estrategias son:

- I. Compensación: Será utilizada por el mediador si este considera importante que las partes alcancen un acuerdo, pero no percibe muchas coincidencias entre ellas.
- II. Inacción: Esta estrategia se utiliza si las partes coinciden ampliamente, por lo que no necesitarán de mayor ayuda externa y automáticamente aumentan las posibilidades de que los negociadores alcancen el acuerdo por sí mismos.
- III. Integración: Se utiliza cuando el mediador considera que existe un importante campo común entre las partes y se da mucho valor a las aspiraciones de cada una.
- IV. Presión: El mediador utiliza esta estrategia si no concede tanta importancia a las aspiraciones de las partes y tampoco percibe un campo común tan amplio.

El enfoque de este modelo es pertinente en la mediación empresarial entre familiares, ya que las estrategias que expone Carnevale en su modelo pueden lograr que el efecto de la mediación trascienda a fortalecer los vínculos afectivos entre los integrantes de la familia, lo cual a su vez genere un impacto generacional en la empresa.

A continuación, se exponen los cuatro modelos de mediación: Modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular narrativo de Sara Cobb y por último, modelo insight.

### **2.4.1 Modelo de Harvard**

Este modelo fue elaborado en la Universidad de Harvard hace tres décadas y está orientado a la consecución del acuerdo, fundado en el sistema de negociación. Los principales teóricos son Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton; también cabe destacar a Andrew Floyer Acland, quien es discípulo de Fisher. Dichos autores señalan que este método parte de considerar cuatro puntos básicos en la negociación: las personas, los intereses, las opciones y los criterios (Rondón García, 2011).

El modelo tradicional-lineal de Harvard, mencionado también por Hernández Ramos (2014), es un modelo de comunicación lineal y bilateral, mediante preguntas abiertas, evitando los interrogatorios cerrados que limitan la flexibilidad de las respuestas. El referido autor menciona que es esencial potenciar la aireación del conflicto y animar a los sujetos enfrentados a que eviten retrotraerse al pasado, poniendo especial énfasis en el futuro. Esta previsión resultará fundamental para restaurar o instalar el equilibrio entre las partes, desactivando las emociones negativas y revalorizando los puntos de encuentro detectados.

El autor en alusión menciona que la mediación también es un proceso estructurado, aunque no rígido, durante el cual el mediador, procura facilitar la comunicación y la interacción entre las partes con el fin de disminuir las diferencias y tensiones preexistentes para lograr el acuerdo y superar las disputas, para ello, es necesario que los participantes puedan expresar con claridad sus intereses y el modo de satisfacerlos, con independencia del contexto en el cual se desarrollan los conflictos (Hernández Ramos, 2014).

Fisher & Ury detallan el procedimiento de la siguiente manera: en la primera reunión, asisten las dos partes inmersas en el conflicto; aunque el mediador debe informar que de ser el caso se podrán solicitar entrevistas individuales cuando se requiera tratar algún tema que alguna de las partes no quiera tratar frente a la otra (Pérez, 2015).

El mencionado autor comenta que, en la segunda reunión, el mediador saca a relucir el principal aspecto del conflicto después de haber conversado con las partes. En el caso de darse entrevistas por separado, el mediador deberá mantener la confidencialidad de la información recibida a no ser que reciba permiso: sin embargo, el mediador podrá utilizar esa información para conseguir el acuerdo. En una tercera y cuarta reunión se puede llegar al acuerdo.

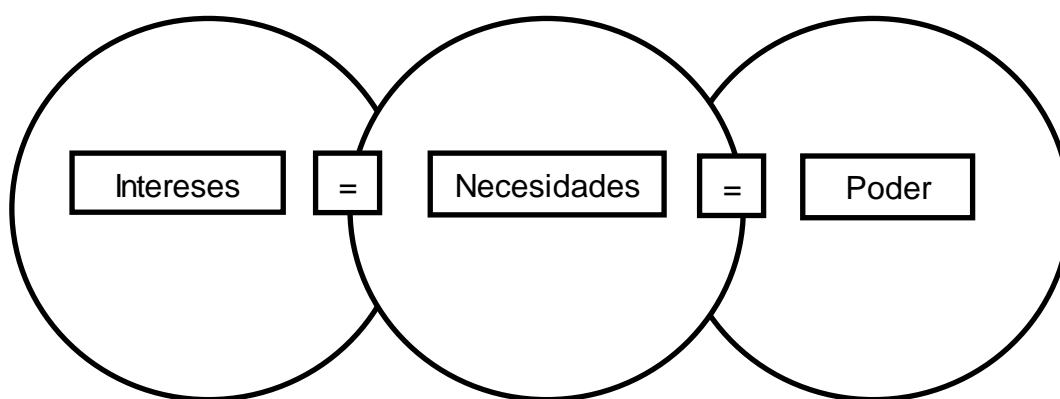
Este modelo se emplea generalmente en las negociaciones comerciales y las disputas que suelen generarse en este tipo de relación; en las empresas familiares, se utiliza sobre todo entre socios con un vínculo de ascendencia o descendencia generacional, como padres e hijos. La comunicación es muy importante en este modelo ya que se usa ésta en su máxima totalidad y esto puede generar respuestas positivas a los conflictos que se generan dentro de las empresas familiares.

La Negociación Competitiva es otro tipo de negociación y López (2007), nos dice: es aquella en la que los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte. Es en este tipo de negociaciones cuando los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte. Ejemplos de negociaciones competitivas se dan entre compradores y vendedores en los que la relación entre ambas partes no implica una relación extensa en el tiempo.

El último tipo de negociación que se presenta es el Modelo de Harvard y es así como lo señala Tobón (2007) este principio estaba basado en que los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellos; éste es el método mundialmente difundido a través de la obra de Roger Fisher y William Ury, "Cómo obtener el Sí"; el proceso enfatiza el aspecto comunicacional de la negociación, procurando arreglar un resultado beneficioso para todas las personas involucradas en el conflicto, en el esquema de ganar-ganar. No implica que todas las partes obtengan todo lo que deseen,

sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa.

Maddux (1991) se refiere a las tácticas de la siguiente manera: Para ser un negociador experto se tiene que saber maniobrar para que los demás den lo que puedan y obtengan lo que satisfaga sus necesidades. Las técnicas utilizadas para alcanzar esta meta se conocen como tácticas y estrategias. Una estrategia es el plan general de acción empleado al negociar. Las tácticas son el método utilizado, paso a paso, para llevar a cabo la estrategia.



*Ilustración 3. La Relevancia de los Intereses en la Negociación*

#### **2.4.2 Modelo circular narrativo de Sara Cobb**

El modelo de Sara Cobb inicia a principios de los años noventa, se centra en varios aspectos, entre los que se encuentran el tipo de narración (comunicación) de los participantes. Dicha comunicación incluye elementos verbales (contenidos de la narración) y para-verbales como gestos y movimientos corporales. El objetivo es llegar al acuerdo, potenciando la comunicación y la interacción de las partes. El proceso comienza con entrevistas individuales en las que se estimula la reflexión y el análisis de la relación, y solo se llega a las reuniones conjuntas cuando hay probabilidades de trabajar sobre las condiciones concretas del acuerdo (Munuera Gómez, 2007).

Asimismo, dicho autor define a la mediación como un procedimiento, para gestionar sus disputas, porque muchas veces no es posible resolver el conflicto en concreto. Este

modelo no asume el conflicto como algo asociado de manera negativa al antagonismo y la agresión en las relaciones humanas, se basa en el supuesto de que los seres se debaten entre el deseo y el deber. Por consiguiente, se establece una diferencia entre conflicto y disputa, siendo esta ultima el conflicto que se establece entre dos o más personas incapaces de manejarlo.

José Luis Melero Ynaraja (2009) menciona que aun usando los modelos que se establecen anteriormente, como en cualquier proceso de mediación pueden aparecer dificultades que tienen que ser salvadas. Al respecto podemos mencionar que compartimos dicha postura toda vez que la mejor forma de hacerlo es conseguir que los involucrados, hábilmente guiados por las preguntas del consultor, sean los que propongan las alternativas de solución ya que de esta manera la aprobación está prácticamente garantizada.

A modo de ejemplo en el presente tema de estudio, Melero expone un caso de sucesión donde todos los candidatos se sienten capacitados en principio para ocupar el puesto, dejan de estarlo cuando se les presentan las responsabilidades a cumplir y el perfil competencial a tener. Se suele tomar conciencia de quien es el más capaz de cumplir con aquello y ya algunos se auto descartan; no se impone un criterio, pero se provoca una realidad para que, con la información se pueda llegar a conclusiones acertadas.

#### **2.4.3. Modelo trasformativo**

El conflicto productivo se produce cuando cambia la calidad de la interacción de las partes en conflicto. Este cambio en la interacción conflictiva ocurre en la medida en la que cada persona pasa de estados de debilidad y ensimismamiento a estados de mayor fortaleza y apertura. Así, en este enfoque de la práctica, el término “transformación” se refiere a la transformación de la interacción destructiva de las partes en conflicto (Folger, 2008).

Baruch Bush y Ganong Pope (2008) explican cuál es el papel del mediador y en sí qué es la mediación en el modelo transformativo:

- 1) Se define a la mediación como un proceso en el que una tercera parte trabaja con las partes en conflicto para ayudarlas a cambiar la cualidad de su interacción y pasar de lo negativo y destructivo a lo positivo y constructivo, cuando exploren y hablen sobre cuestiones y posibilidades para la resolución del conflicto.
- 2) El papel del mediador es ayudar a que las partes lleven a cabo cambios positivos sobre su interacción (cambios de revalorización y reconocimiento) apoyándolas para que ejerciten sus capacidades de fortaleza y respuesta mediante la deliberación, toma de perspectiva, comunicación y toma de decisiones.
- 3) Los objetivos primordiales del mediador son: (1) fomentar cambios de revalorización, apoyando – nunca suplantando – la deliberación y la toma de decisiones de cada una de las partes, en aquellos momentos de la sesión en la que éstas tengan que tomar una decisión (en relación con el proceso o con el resultado); y (2) fomentar el cambio para el reconocimiento, animando y apoyando – pero nunca forzando – el esfuerzo hecho personalmente por cada una de las partes para entender mejor la perspectiva del otro.

Los mismos autores comentan que el modelo transformativo no ignora la importancia que tiene resolver problemas específicos; pero asume que, si los mediadores hacen su trabajo, es muy probable que las partes hagan cambios positivos en su interacción y, por consiguiente, encuentren términos de resolución aceptable para ellas mismas cuando dichos términos existan de verdad (Baruch Bush & Ganong Pope, 2008).

En este modelo el mediador tiene una parte más importante que en cualquier otro modelo. Si el mediador sabe hacer su trabajo en las sesiones, las personas involucradas pueden tener un mejor resultado y hasta generar más confianza en sí mismos como lo mencionábamos anteriormente. Este modelo construye lo negativo en positivo y no solo en el ámbito laboral sino también en lo personal.

Un beneficio de la implementación de este modelo en las empresas familiares es tener contar con un método para comunicarse de manera pacífica, y en base a esa



comunicación dirigida, tener una mejor relación en la empresa y en la familia. La mediación evita juicios, así como desgaste de tiempo y dinero.

#### **2.4.4. Modelo Insight**

Este modelo surge a partir del año 2008, con la publicación de *Transforming Conflict Through Insight* por Kenneth Melchin y Cheryl Picard, el cual consiste en el uso que le dan a la teoría insight de Bernard Lonergan, para explicar la práctica de Picard como mediadora (Melchin & Picard, 2008). A lo largo de los años siguientes, el modelo analítico de los que Melchin y Picard son pioneros se fue ampliando más allá de su focalización en la práctica de la mediación con el fin de incluir la consolidación de la paz y los esfuerzos para la mitigación de conflictos realizados por abogados que trabajan con temas de pobreza, funcionarios de policía, creadores teatrales y expertos en relaciones internacionales y seguridad humana (Price, 2017).

Este modelo es tomado a su vez por autores como Garrido Soler (2017), quien explica que está diseñado a partir de los modelos de mediación tradicional-lineal de Harvard y transformativo, y menciona que las técnicas empleadas por cualquier mediador, sin considerar su escuela o enfoque, pretenden provocar cambios cognitivos o insights en el pensamiento de las partes. Es así como corresponde al mediador facilitar esta tarea introspectiva, lo que puede encuadrar una práctica reflexiva.

El mismo autor comenta que quien conduce el proceso desempeña una influencia consciente sobre las partes, pero desde un rol facilitador e intervencionista, pero no directivo. En realidad, la persona mediadora no puede hacer nada sobre las partes, sino que son animadas durante el proceso de mediación a reflexionar sobre sus propios sentimientos, preocupaciones y valores para que se revele el verdadero motivo por el que se produce el conflicto.

De este modo, tenemos que este modelo es adecuado en la mediación empresarial cuyos socios son familiares, ya que para llegar a la solución del conflicto no es necesario seguir una forma diseñada, ya que las personas involucradas pueden elegir las técnicas que

quieran ser usadas para así poder resolver sus conflictos, y cuando se trata de familiares es fácil ya que la confianza está presente y puede ser aún más práctico llegar a un fin.

En resumen, el modelo de mediación insight es viable en la solución de conflictos entre socios de empresas familiares, toda vez que es necesario que las partes involucradas realicen una introspectiva de su participación en el conflicto. Este modo reflexivo colabora a que el socio encuentre un cauce a la dificultad, analizar las posibilidades de solución que tenía antes, durante y después del conflicto, lo que permite prevenir situaciones similares futuras en la empresa familiar.

## **2.5 Conciliación**

La conciliación como medio de solución de conflictos debe estar apegada a la materia en la que se aplique y a los reglamentos y leyes correspondientes al lugar, institución y localidad. Según Vázquez-Gutiérrez (2012), la Ley Modelo de la CNUDMI ha establecido desde junio de 2002 a los efectos de la presente Ley, se entenderá por conciliación, todo procedimiento designado por términos como los de conciliación, mediación o algún otro de sentido equivalente en el que las partes soliciten a un tercero o terceros que les preste asistencia en su intento por llegar a un arreglo amistoso.

Los principios fundamentales del proceso de conciliación son la imparcialidad, la neutralidad, la confidencialidad, la legalidad, la honestidad y la equidad, principios en los que profundizaremos posteriormente en el apartado de mediación. El Poder Judicial del Estado de Nuevo León define a la mediación como método alternativo mediante el cual uno o más facilitadores intervienen beneficiando la comunicación entre los participantes en el conflicto y proponiendo recomendaciones o sugerencias que las ayuden a lograr una solución que ponga fin al mismo, total o parcialmente —Art. 2º Fracc. X—.

Gil Echeverri (2003) (Gorjón & Sáenz, 2009:102), señala que la conciliación es un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual dos o más personas gestionan la solución de sus diferencias con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador.

Así mismo, Pérez Fernández del Castillo & Rodríguez Villa (2003) argumentan que la mediación es un método propuesto por diversas leyes de carácter administrativo, fundamentalmente, por lo cual la conciliación como procedimiento, está autorizada por la ley sólo en los rubros específicos que ésta señala, es decir, la conciliación es un procedimiento previsto en la Ley (, 2003:16).

Por tanto, podemos argumentar que la mediación es utilizada como mecanismo de solución de conflictos en cual deben predominar los principios fundamentales del proceso de conciliación y su proceso debe ajustarse a los reglamentos y leyes correspondientes al lugar, institución y localidad; para ello se establece un proceso de arbitraje el cual se describe a continuación.

## **2.6. El Arbitraje**

El arbitraje es el procedimiento adversarial mediante el cual las partes someten a la decisión de uno o varios árbitros la solución de una controversia presente o futura, como un medio de solución de conflictos, cuenta con características especiales que permiten su actual identificación como herramienta adecuada de solución de controversias, garantizando en el largo plazo su adaptabilidad al profuso contexto global contemporáneo e influyendo en los más variados espacios jurídicos domésticos. En esencia, el arbitraje tiende a integrar transversalmente los sistemas jurídicos locales y se basa en principios universales, que se caracterizan por su orientación pragmática para solucionar diversos conflictos (Álvarez Villar, 2010). Resolviendo el problema a aquellos que acuden a el proceso arbitral, y la decisión de cosa juzgada, a través de un proceso judicial.

En el arbitraje, la voluntad y libertad de las partes por elegir este método para resolver su conflicto, se formaliza mediante un convenio arbitral. La resolución que pone fin al procedimiento de arbitraje es el laudo arbitral, el cual tiene efectos de cosa juzgada y resuelve definitivamente dicho método alternativo.

En el Código De Comercio señala que se entenderá para los efectos el artículo 1416 los siguientes conceptos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018):

1. Acuerdo de arbitraje, el acuerdo por el que las partes deciden someter a arbitraje todas o ciertas controversias que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto de una determinada relación jurídica, contractual o no contractual. El acuerdo de arbitraje podrá adoptar la forma de una cláusula compromisoria incluida en un contrato o la forma de un acuerdo independiente;
2. Arbitraje, cualquier procedimiento arbitral de carácter comercial, con independencia de que sea o no una institución arbitral permanente ante la que se lleve a cabo;
3. Arbitraje internacional, aquél en el que:
  - a) Las partes al momento de la celebración del acuerdo de arbitraje, tengan sus establecimientos en países diferentes; o
  - b) El lugar de arbitraje, determinado en el acuerdo de arbitraje o con arreglo a la misma, el lugar del cumplimiento de una parte sustancial de las obligaciones de la relación comercial o el lugar con el cual el objeto del litigio tenga una relación más estrecha, esté situado fuera del país en el que las partes tienen su establecimiento.
  - c) Para los efectos de esta fracción, si alguna de las partes tiene más de un establecimiento, el establecimiento será el que guarde una relación más estrecha con el acuerdo de arbitraje; y si una parte no tiene ningún establecimiento, se tomará en cuenta su residencia habitual;
  - d) Costas, los honorarios del tribunal arbitral; los gastos de viaje y demás expensas realizadas por los árbitros; costo de la asesoría pericial o de cualquier otra asistencia requerida por el tribunal arbitral; gastos de viaje y otras expensas realizadas por los testigos, siempre que sean aprobados por el tribunal arbitral; costo de representación y asistencia legal de la parte vencedora si se reclamó dicho costo durante el procedimiento arbitral y sólo en la medida en que el tribunal arbitral decida que el monto es razonable; y honorarios y gastos de la institución que haya designado a los árbitros;

- e) Tribunal arbitral, el árbitro o árbitros designados para decidir una controversia.

El procedimiento arbitral es una alternativa eficiente, en el desarrollo del mundo de los negocios siendo de naturaleza pública o privada, de manera autónoma e independiente que se representa la voluntad siendo así como se administra la justicia.

El arbitraje, entre otros mecanismos de solución de conflictos, ha venido en aumento en los últimos años. Parte de esta tendencia se debe a las ventajas que ofrece este procedimiento. Estas ventajas, a la vez, vistas desde un ámbito internacional, presentan múltiples beneficios a las partes con elementos extranjeros para la solución de un conflicto. A continuación, se presentan las más significativas:

A. La confidencialidad del procedimiento arbitral

Esta una de las grandes diferencias con respecto de la jurisdicción ordinaria. En el proceso jurisdiccional, el principio de publicidad es de suma importancia, a la vez, es uno de los principios del debido proceso en un litigio. Este principio, en este ámbito, se justifica por el hecho de ejercer un control externo, así como para evitar que la administración de justicia fuera ejercida por influencias políticas o económicas. El proceso arbitral, por el contrario, se clara diferencia con el juez estatal. Este funcionario debe de atender aquellos conflictos que se sometan a su conocimiento, claramente sin posibilidad de especializarse en una sola clase. A la vez, debe hacerle frente a una sobrecarga de trabajo que le impide darle mayor y mejor atención a cada uno de ellos, por ser humanamente imposible. El autor Talero expone en este sentido (2008):

*“A diferencia de lo que ocurre en la justicia ordinaria, esta característica tiene la ventaja de permitirle a las partes saber con un alto grado certeza, las calidades y condiciones de quienes resolverán sus controversias.”*

Esta condición cumpliéndose en el hecho de que las partes pueden nombrar árbitros especialistas en la materia objeto de la disputa (construcción, seguros, energía, etc.), asegurándose así, una resolución de alta calidad técnica (Artavia

Barrantes, 1995). El arbitraje, a diferencia de la jurisdicción ordinaria, permite que el conflicto sea abordado por especialistas. Esta especialidad es de gran beneficio a las partes, pues les garantiza que quien conoce de su disputa es conocedor de la materia y que tiene el privilegio de especializarse en determinados asuntos. El autor Barrantes Artavia indica que una causa directa de esto es el hecho de la fácil creación jurisprudencial arbitral uniforme localizable por materia.

#### B. La celeridad del procedimiento arbitral

La celeridad o rapidez se refiere a que el arbitraje se promociona como una herramienta que conduce, generalmente, a una resolución de la disputa en un período más breve que los procesos judiciales (2008). Esto de acuerdo con los plazos establecidos para el dictado del laudo, siendo una clara ventaja con respecto de los tribunales ordinarios. En un ámbito internacional esta ventaja se traduce en beneficios concretos para las partes. Siguiendo a la autora Rodríguez Roblero (Impugnación de acuerdos sociales y arbitraje, 2010):

*“(...) beneficia directamente al tráfico comercial sin entorpecerlo, al contrario de la jurisdicción con una duración significativamente más larga. Esto ha llevado a afirmar que, si las partes realmente están interesadas en alcanzar una solución rápida, ellas mismas aceleran su tramitación, convirtiéndolo en un instrumento realmente ágil.”*

Existe un promedio de treinta etapas anacrónicas y absurdas que el Código Procesal Civil contiene, y que constituyen la causa directa del retraso de los procesos. Entre ellas siguiendo el autor Artavia Barrantes “la objeción de la cuantía, el periodo extraordinario de pruebas, los excesivos recursos, la publicación de edictos, los plazos tan amplios, las apelaciones diferidas, la acumulación de procesos, la falta de inclusión de procesos de uso frecuente en el sumario, el monitorio de obligaciones

de hacer, de inclusión de procesos de uso frecuente en el sumario, (...)” (Artavia Barrantes, 1995)

#### Las Ventajas del Arbitraje:

1. Celeridad en la resolución del conflicto.
2. Eficaz en resolución de controversias.
3. Se desarrolla por la actuación de profesionales y expertos en la materia que sea objeto de Arbitraje.
4. Se satisfacen los intereses personales y económicos.
5. Se evitan litigios futuros.
6. Sin excesivos realismos
7. Es un procedimiento confidencial.

La autonomía de disposición de las partes tiene un papel significativo para el cumplimiento del acuerdo en el arbitraje. Esto debido a que en el arbitraje las partes pueden acordar términos, renunciar a recursos, reducir la posibilidad de plantear incidencias, en fin, establecer reglas que no dificulten el procedimiento. Además, debido a que cuando los árbitros se instituyen en tribunal son pocos o nulos los demás casos que tratan, la eficiencia de estos es mayor.

En el marco de un procedimiento arbitral, el árbitro una vez que acepta el cargo, tiene un plazo de 180 días para dictar el laudo, prorrogable por 60 días más. Paralelo a esto se indica que en el transcurso de ese tiempo no se admitirá recurso alguno, evitando así que se entorpezca el procedimiento arbitral. Por lo tanto, se tiene la solución de un conflicto en un plazo menor a un año la resolución a la disputa (2010). En un ámbito internacional y de tráfico comercial internacional es necesaria esta rapidez en la solución de los litigios. Esta ventaja permite que se den los menos daños posibles en las relaciones comerciales.

Permitiendo, por tanto, que una vez dictado el laudo las relaciones comerciales continúen (2010).

Para Gorjón Gómez (2009), el elemento primordial del arbitraje es el convenio arbitral al cual define como el acuerdo que crea transfiere derechos y obligaciones entre las partes, con especiales efectos procesales que el mismo derecho le otorga, por el que las partes deciden someter al arbitraje todas las controversias que hayan surgido o pueden surgir entre ellas, respecto de una determinada relación jurídica contractual. Estableciendo dos denominaciones doctrinales para dicho convenio:

a) Cláusula Arbitral: Es decir, cuando la cláusula es creada y la controversia todavía no existe; y b) Compromiso Arbitral: se crea cuando la controversia ya existe.

La resolución que pone fin al procedimiento de arbitraje es el laudo arbitral, el cual tiene efectos de cosa juzgada y resuelve definitivamente dicho método alternativo. El laudo se equipará a un título ejecutivo y a las sentencias judiciales (2009).

Se conoce como procedimiento arbitral (Enciclopedia Jurídica, 2014), al conjunto de trámites y actuaciones que tienen lugar desde que los árbitros comunican por escrito a las partes que han aceptado su designación para dirimir el conflicto en arbitraje, y termina con la protocolización notarial de su decisión arbitral. El procedimiento de arbitraje se ajustará en todo caso a los principios básicos de audiencia, contradicción e igualdad entre las partes.

González Cossío, citado en (García Sánchez & Martínez Carrasco, 2014) señala que el procedimiento arbitral debe cumplir con cuatro características fundamentales: (1) La existencia de una controversia; (2) cuya solución vendrá de un tercero que es un particular y no una autoridad; (3) que la decisión es final (no sujeta a apelaciones); y que la decisión es vinculatoria (no sugestiva).

El arbitraje implica la exclusión de los órganos estatales de administración de justicia para la resolución de uno o más conflictos determinados. Esta exclusión es normalmente



consecuencia de un acuerdo de voluntades entre las partes, pudiendo también ser dispuesta por el propio legislador que determina la remisión a arbitraje de ciertas categorías de conflictos en los que interpreta que la vía judicial resulta inconveniente (Caviano Roque, 2006).

El procedimiento arbitral puede ser ejecutado por un solo árbitro designado en virtud de lo antes pactado entre las partes o bien del acuerdo que se alcance al momento de aceptar dirimir su controversia por esta vía, o también mediante la actuación del denominado tribunal arbitral compuesto por más de un árbitro según sea el caso de reglas, pactos y aplicación de la norma que corresponda.

En general, como en todos los MASC, en el arbitraje, existe una delimitación amplia acerca del perfil con el que debe contar quien quiera desempeñar la función de árbitro para cualquier procedimiento de solución de controversias. El árbitro es un tercero imparcial que no reviste la calidad de juez, tampoco auxilia a las partes para que éstas acuerden la solución, sino que se las impone mediante el dictado de un laudo, igual en sus efectos a una sentencia judicial (Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay, 1996).

Pierre Lalieue citado en (Veytia Palomino, 1996) menciona que un árbitro debe tener la habilidad para juzgar, además de habilidades y capacidades relacionadas con la responsabilidad, el saber cooperar, la imparcialidad y la independencia. Todas ellas adecuadas para el desempeño de tercero neutral con capacidad para dictar una solución inapelable.

#### **2.6.1 Tipos de Arbitraje.**

El arbitraje puede ser de distintas maneras, las partes deciden de qué manera lo quieren llevar a cabo. Existen diversas maneras de clasificar los tipos de arbitraje, pero las más comunes son dividir las que se llevan a cabo poniéndose las partes en las manos de una persona exterior y las que las mismas partes deciden cómo llevarla a cabo.

Álvarez Villar, por ejemplo, cita que existen dos tipos de Arbitraje (2010):

**Arbitraje institucional:** En este Arbitraje existe una institución que es quien intermedia entre los árbitros y las partes, se encarga de administrar y organizar los trámites para resolver la controversia. Se rige por un reglamento al que se someten las partes de mutuo acuerdo. La forma de pactar un Arbitraje es mediante una cláusula arbitral, dentro de esta se pueden fijar los honorarios de los árbitros y peritos en caso de ser necesarios, elegir el número de árbitros y fijar la sede del Arbitraje o el idioma de este y en general todo lo relacionado al proceso arbitral.

**Arbitraje libre o ad hoc:** Aquí no existe ninguna institución que administre el procedimiento arbitral, son las propias partes quienes lo hacen y son las partes quienes deciden las normas sobre las cuales actuarán y todo lo necesario para que el Arbitraje proceda. Es importante señalar que la desventaja en este tipo de Arbitraje está en que, si las partes no se ponen de acuerdo, sobre el tercer árbitro, si se produce una recusación contra un árbitro, si se debe reemplazar, si procede reemplazar al árbitro por renuncia, fallecimiento o irresponsabilidad al ejercer el cargo, la solución de su controversia se dará vía judicial.

Por otro lado, en los documentos de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay (1996), se destaca que, para efecto de brindar una clasificación básica de arbitraje, éste se divide en:

**Arbitraje ad hoc.-** Son las propias partes quienes deberán ponerse de acuerdo en las reglas sobre las cuales se desarrollará el arbitraje.

**Arbitraje Institucional.-** Existe un intermediando entre los árbitros y las partes, una entidad especializada que administra y organiza el trámite, y presta una serie de servicios administrativos para el desarrollo del proceso arbitral.

**Arbitraje en Derecho.-** Cuando las partes deciden someter sus controversias a arbitraje y pretenden que las mismas sean resueltas mediante la aplicación de una determinada ley.

**Arbitraje en Equidad.-** Cuando las partes deciden que sus controversias sean resueltas con base a la equidad, la persona que resolverá el conflicto será un árbitro, también llamado amigable componedor o arbitrador

Por lo cual se considera que en cada caso se debe de aplicar el tipo de arbitraje que mejor le convenga a las partes y en la cual confíen más, siendo la tranquilidad de las partes y la intención de darle una solución al conflicto de una manera mas pacifica, los objetivos principales del arbitraje.

### **CAPÍTULO III.- ELEMENTOS OBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.**

#### **3. 1. Elementos Objetivos de las Empresas Familiares**

Como elementos objetivos de las empresas familiares se hace referencia a aquellos objetos de carácter tangible que brinden la posibilidad de analizar, conocer y reconocer la funcionalidad de cualquier empresa, y, en el caso particular de esta investigación son elementos centrados en el contexto de las empresas de socios familiares.

Existen diversas formas de clasificar estos elementos en función del tipo de abordaje que se esté realizando para el conocimiento de la empresa, en este caso, se centrará el estudio en tres elementos objetivos esenciales: Familia, Patrimonio y Empresa.

Se han elegido estos elementos en virtud de determinar que tienen una relevancia significativa en la existencia, solución y gestión de conflictos derivados de la interacción cotidiana y la dinámica diaria de cualquier empresa en focalización con las formas de proteger la estabilidad, éxito y perpetuidad de esta.

Toda empresa se compone de diversos elementos, entendiendo como elemento, una parte de un todo que interactúa permanentemente en el sentido de dar función a algo, desde esta perspectiva la estructura y el análisis de las empresas familiares, permite determinar que sin duda alguna conforma sistemas que conviven cotidianamente y en

donde se acentúan los problemas emergentes de las interrelaciones humanas en función de visiones disímiles (Universidad Mar de la Plata, 2004).

Existen diversos análisis teóricos y conceptuales sobre la composición de elementos de la que se constituye una empresa o un constructo mercantil, no existe en realidad un consenso al respecto, para efecto de esta investigación, mencionaremos en este apartado algunas visiones distintas sobre la composición y posteriormente se describirán específicamente lo que en este trabajo se definen como elementos objetivos.

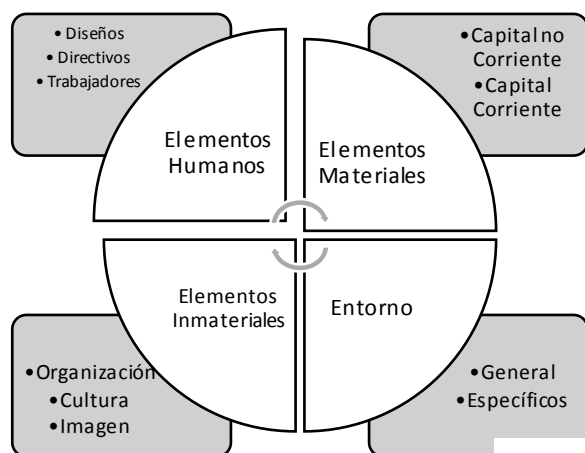
Las teorías clásicas de la empresa nos hablan de tres elementos esenciales para su creación y perduración (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016):

- La Tierra.- En un sentido global, incluyendo los recursos naturales y materiales que se requieran para funcionar.
- El Trabajo.- Incluye tanto el físico como el intelectual, lo que en las teorías contemporáneas se define como capital humano y capital social.
- El Capital.- Referido al conjunto de bienes y derechos que la empresa tiene y que se incluyen en su patrimonio.

Francisco López (2012), reconocido consultor de negocios nacionales e internacionales distingue siete elementos esenciales como componentes de una empresa y destaca a su vez que en la medida en que las pequeñas, medianas y grandes empresas atiendan el buen funcionamiento de estos elementos, asegurarán su éxito.

1. Estrategia
2. Producto
3. Organización
4. Contabilidad
5. Control de Gestión
6. Planificación
7. Evaluación

Existe otra clasificación sobre los elementos que constituyen todo tipo de empresa, esta clasificación incluye la distinción de los componentes específicos de cada uno de los elementos:



*Ilustración 4. Elementos de la Empresa.*

Las empresas familiares son importantes factores de desarrollo económico y de generación de oportunidades más allá de los centros de decisión económica del país. De este modo, desempeñan un papel significativo en la cohesión social (Instituto de la Empresa Familiar, 2015). En las empresas familiares se contemplan una serie de pilares esenciales (Salazar Nava, 1995):

Las empresas familiares han crecido en nuestro país y cada vez se incorpora mayor material a la literatura sobre el tema. Gran parte de estos trabajos se encuentran influenciados por el modelo de los tres círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus

intersecciones (Pérez Molina, 2012), menciona aspectos importantes a tomar en cuenta como:

- Identificar oportunidades, pero también actuar para convertirlas en una realidad. Tener el talento, la preparación y la actitud para llegar a convertir una idea en un resultado real.
- Ser referencia y movilizar a las personas. Capacidad de liderazgo. Ser motor en el día a día. Dar y exigir. Medir. Tener ánimo ante los fracasos y entenderlos como parte de un camino que no es fácil ni inmediato. Pensar en largo y actuar en corto.
- Ser lazo de unión.

Según Salazar (1995), el círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Las relaciones de los tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas (Salazar Nava, 1995):

1. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa
2. Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa
3. Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios
4. Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa
5. Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa
6. Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa
7. Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Por otra parte, autores como Pérez Molina (2012) coinciden en que existen cuatro modelos principales que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares:

- El Modelo de los Tres Círculos, en el que se destacan los componentes de Propiedad, Familia y Empresa (Salazar Nava, 1995).
- El Modelo de los Cinco Círculos. Los componentes que se abordan desde esta perspectiva son, Empresa, Familia, Gerencia, Propiedad y Sucesión.
- El Modelo Evolutivo Tridimensional. Contempla que el subsistema propiedad se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. En el dominio de la familia se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta. En el dominio empresa existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez (Pérez Molina, 2012).
- El Modelo de Poder en la Empresa familiar. Para este modelo, la interacción entre ambos Familia y Empresa como sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad.

Las empresas familiares más avanzadas poseen, en definitiva, elementos distintivos que las hacen diferentes y que benefician al conjunto de la sociedad (Instituto de la Empresa Familiar, 2015). En el mismo informe citado, se manifiesta la identificación de tres elementos socio-culturales que podrían determinar la distinción de la empresa familiar.

1. El modelo de gobierno corporativo. La necesidad de establecer políticas, procesos y controles que permitan poner en valor el compromiso de los propietarios con el proyecto empresarial y con su sostenibilidad en el largo plazo.
2. La gestión de las personas. Las prácticas orientadas a la atracción, retención y desarrollo del talento para convertir lo diferencial de la empresa familiar en un factor de compromiso, lealtad y productividad.

3. La gestión financiera y estratégica. La prudencia, entendida como la asunción de riesgos con un margen de seguridad, se convierte en un factor de longevidad de las empresas familiares.

En general, la mayoría de los modelos teóricos de las empresas de familia consideran la interrelación entre tres elementos: 1. Familia, 2. Empresa y 3. Propiedad (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016).

Lo cierto es que las empresas familiares tienen características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; este aspecto se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016).

### **3.2. La Familia como Elemento Objetivo y Valorable de las Empresas Familiares**

La familia es una de las instituciones más importantes de la sociedad, de ahí que se le haya abordado indistintamente (De la Rosa Albuquerque, Lozano Carrillo, & Ramírez Segura, 2009). Pérez Molina, (2012), considera a la familia como uno de los pilares esenciales de estas empresas, y la define mencionando que en este elemento se concentran factores como los valores, actitudes, relaciones internas, comunicación, armonía. Es fundamental su influencia en la empresa, ya que es el elemento diferenciador de este tipo de empresas y a su vez el más problemático.

Por su parte, para los consultores del Instituto de la Empresa Familiar (2005), la familia en una empresa de socios con vínculo consanguíneo necesita:

- Velar por los sentimientos de confianza y pertenencia de sus miembros en relación con la propia familia;
- Desarrollar un sentido de orientación y de trabajo en equipo a fin de preservar la unión y el compromiso de los miembros de la familia en sus relaciones con el negocio



La familia es tomada como un aspecto que le otorga su identidad específica a la empresa familiar, pero en ocasiones atenta contra su viabilidad (De la Rosa Alburquerque, Lozano Carrillo, & Ramírez Segura, 2009).

Según manuales especializados de la gestión para empresas familiares, existen diversos riesgos que también se deben tomar en cuenta cuando se analiza la importancia de la familia como valor indispensable en las empresas de estas características, tales como (Deloitte, 2011):

- Relacionados con la unidad familiar, los valores compartidos, la armonía, las tradiciones, las creencias y la cultura, por mencionar algunos factores.
- Sucesos como la enfermedad o el deceso de un familiar clave (como posiblemente el fundador), conflictos serios entre hermanos, desalineación grave de los valores familiares, diferencias entre miembros de la familia, rivalidad generacional, imagen y reputación (principalmente con terceros), son algunas situaciones que impactan al sistema familiar.

Los mismos materiales de consultoría y análisis describen que en la manera de atender dichos temas se cuidará la prevención del sistema familiar y se fortalecerán los lazos entre aquellos que lo componen; de no ser así, alguna de las partes dentro de dicho esquema (familia, empresa, patrimonio) quedará afectada permanentemente. De acuerdo con estudios recientes, el 40% de las causas de desaparición de una empresa familiar se debe a crisis internas de los miembros familiares que la integran (Deloitte, 2011). El ambiente laboral siempre ha sido difícil de mantener tranquilo sin afectar a la empresa, ahora es aún más difícil con el conjunto de empresa y familia. Serán los valores que tenga la familia los que serán la base de la empresa.

En el ámbito empresarial, las organizaciones cuentan con una visión corporativa, una estrategia corporativa, un gobierno corporativo, una estructura organizativa, y unos sistemas de dirección. Pero lo más relevante es que los valores y principios de la familia cruzan y trascienden todo el modelo, hasta llegar a las empresas. Todo en conjunto, tanto las estructuras de la organización como los valores en los que se basan para trabajar y

tomar decisiones, es lo que se denomina legado familiar que trasciende de generación en generación y que tiene como objetivo principal beneficiar a la descendencia de la familia y conseguir que se lleve a cabo la continuidad de la empresa (Gómez-Betancourt, Betancourt Ramírez, & Zapata Cuervo, 2012).

Algunos modelos y teorías existentes y enfocadas en el tema, ha destacado la importancia de los siguientes elementos de existencia para la empresa familiar.

Teoría	Las personas como base del éxito (Gallo y Amat, 2003)	Modelo CAVA (Gallo, et. al, 2009)	Las 4 C (Miller y Le Breton – Miller, 2005)	Modelo Motivacional (Pérez- López, 1994)	Las 4 P (Ward, 2004)	Modelo Dinastía (Gómez, 2010)
Elemento						
Sociedad		Estructura de remuneración – hipoteca social	Conexión, ser buenos vecinos.	Aprendizajes de otras personas (motivación trascendente).		
Familia		Buenas familias y comprometidas		Beneficio económico para la familia (motivación extrínseca), unidad y armonía familiar (motivación trascendente)	Parentesco	Sistema
Patrimonio		Su transmisión es una responsabilidad, planeación		Conformación de patrimonio familiar (motivación extrínseca)		Sistema
Empresa	Clientes, éxito	Comunidad de personas. Hay estructuras de pertenencia para familiares.	Comunidad con bienestar	Comunidad de personas que buscan recompensa (motivación extrínseca), atractividad de la organización y necesitan ser motivados (motivación intrínseca)		Sistema
Principios y valores		Buenas familias	Valores y creencias de los fundadores			Valores y principios

			que trascienden.			
Individuo	Personas como base del éxito	Libertad para conservar vínculos con la familia y la empresa	Comando, libertad, innovación y trabajo en equipo.	Búsqueda de satisfacción personal (motivación intrínseca). Persona con necesidades.		
Propósito	Misión y visión, liderazgo		Continuidad, misión a largo plazo	Visión a largo plazo, legado familiar (motivación intrínseca, extrínseca y trascendente)	Propósito	Visión
Estructura	Procesos y arquitectura organizacional	Estructuras de representación (gobierno). El poder como servicio (Gobierno).			Políticas, proceso	Estrategia, estructura, gobierno, sistemas de dirección
Resultado				Motivación intrínseca, extrínseca y trascendente según contexto		Legado familiar

Tabla 3. Elementos Comunes en las Teorías Fuente (Gómez-Betancourt, Betancourt Ramírez, & Zapata Cuervo, 2012).

Pollak (1985) citado en (Galve Górriz, 2002), señala que la familia como estructura de gobierno presenta ventanas principalmente en cuatro categorías:

1. Incentivos.- Los directivos y miembros de la familia se ven incentivados a reconocer los efectos de sus decisiones sobre la riqueza de la familia por sus derechos reconocidos sobre los bienes.
2. Supervisión.- La superposición entre las relaciones económicas y personales aumenta la eficacia relativa de la familia para llevar a cabo las funciones de supervisión, facilitando la observación mutua de las diligencias y trabajos.
3. Altruismo.- El reconocimiento del bienestar de los demás en la función de utilidad de los agentes económicos contribuye a la eficacia productiva cuando existen efectos externos de las decisiones individuales.

4. Lealtad.- Entre familia, constituye norma de conducta promovida por muchas culturas sociales. Las empresas familiares suelen contar con una cultura fuerte, determinada por unas actitudes, normas y valores dominantes que son el reflejo del espíritu familiar.

En los cuatro puntos anteriores se destaca de forma concreta la importancia y relevancia de la familia en este tipo de empresas y la significación que representa la misma para la existencia, los valores, las relaciones y la permanencia con sucesiones exitosas.

### **3. 4. El Patrimonio**

Es requisito indispensable para que exista un patrimonio debe existir primeramente una persona. Solo las personas pueden tener patrimonio, al estar investidas de personalidad jurídica. Al estar hablando de persona se refiere a persona humana o física y a persona jurídica o moral. (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Pérez, & Nogueira Rivera, 2009)

El Patrimonio es uno de los elementos más importantes en cualquier tipo de empresa. Se trata del conjunto de bienes, derechos y obligaciones que estarán a nombre de la empresa los cuales pueden ser materiales que a su vez se dividirán en muebles e inmuebles o inmateriales que serían los derechos y obligaciones.

### **3. 5. El Patrimonio como Estructura Esencial de la Empresa de Familia**

A la hora de llevar a cabo su actividad, la empresa necesita comprar o alquilar distintos bienes, como la maquinaria, el mobiliario, los vehículos de transporte, las mercancías, los programas informáticos con los que gestionar la información, etc.

A su vez, la empresa pagará las compras o los gastos que realice en el mismo momento de su adquisición o aplazando el pago, en cuyo caso surge una obligación. Además, será muy probable que tenga que recurrir a las entidades bancarias para conseguir financiación, con las que también surgen obligaciones.

Del mismo modo realizará ventas que unas veces cobrará en el momento, pero en otras ocasiones aplazará el cobro, surgiendo entonces los derechos de cobro. Los bienes y

derechos reflejan lo que la empresa posee, mientras las obligaciones nos indican lo que la empresa debe. Así, podemos definir el patrimonio empresarial como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que una empresa tiene en un momento determinado (Campos Soto, 2015).

Hay diversas perspectivas desde las que se puede afrontar una reflexión sobre el patrimonio. Podría comenzarse, por ejemplo, con un análisis formal del concepto; un enfoque que atienda no sólo a su sentido etimológico o semántico, sino también al modo en que ha sido tratado en la literatura antropológica reciente.

En este sentido, hablar de patrimonio es hablar de lo que se posee, de la hacienda y bienes espirituales o materiales, muebles o inmuebles de una persona, de una familia o de un grupo.

Fundamentalmente se refiere a los bienes que son heredados tal como es el sentido etimológico del término cuyo origen latino es la palabra patrimonio, lo que se hereda del padre, y que es el principal sentido de la palabra en las lenguas romances (en francés, *patrimoine*, en portugués *patrimônio*, en italiano, *patrimonio*...) o en inglés (*patrimony*, *heritage*). Por extensión, y principalmente en el sentido económico, también puede referirse a los bienes que son adquiridos o producidos por los individuos o los grupos, y que pasan a formar parte de su riqueza y de la que llegaran a sus descendientes. De este concepto general se pueden seguir otras nociones derivadas, tales como patrimonio económico, patrimonio histórico o patrimonio cultural.

La visión patrimonial debe entenderse como el propósito o la expectativa que un propietario, en este caso la familia empresaria, tiene sobre su patrimonio (Gómez, 2009) citado en (Betancourt Ramírez, Gómez-Betancourt, & López Vergara, 2011).

Gómez-Betancourt, Betancourt Ramírez, & Zapata Cuervo (2012) señalan que en base al estudio realizado sobre el propósito del patrimonio en las familias, éste se podría clasificar de la siguiente forma:

1. Individual: referido en la percepción de que el patrimonio le pertenece a cada individuo y cada quien es y será responsable de este.
2. Intermedia: Quienes perciben al patrimonio como algo que es y será de la familia, pero que el individuo debe cuidar como si fuera suyo. En estos casos, los fundadores buscan convertir a los miembros de la familia en propietarios activos, que administran el patrimonio familiar pensando en el bienestar de las futuras generaciones propietarias.
3. Colectivo: Cuando se percibe que la propiedad es de la familia, pero el individuo no participa en su gestión. Se podría pensar que los miembros de la familia no sienten que la propiedad es suya y, por tal razón, se convertirán en propietarios pasivos que la desconocen y no se interesan en su gestión

### **3. 6. Negocio Familiar**

El negocio familiar es distinto a un negocio común principalmente porque el patrimonio del primero pertenece a una familia, esta misma familia está involucrada en las actividades de la empresa y normalmente, pasan el mando de ella de generación en generación.

Por otro lado, debido a la compleja relación entre el trabajo y la familia, los negocios familiares necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver las dificultades, así como adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma. (Leach, 1999)

### **3. 7. Análisis y Relevancia del Negocio como Elemento Objetivo de una Empresa Familiar**

Sobre el concepto de negocio, tradicionalmente éste se enfoca en que la función fundamental de las empresas ha sido siempre definida en términos de tener utilidades, quizá ésta sea su función principal. Esta función representa la necesidad de atender a quien puede tener relevancia para la eficacia y existencia del negocio como concepto de utilidad, el cliente, desde esta perspectiva es el cliente quién determina lo que un negocio

mediante su disposición a pagar por un producto o un servicio, con ello convierte la satisfacción de sus necesidades en resultados económicos positivos para los proveedores (Zapata Guerrero, 1992).

Hay que reconocer que el crecimiento en ventas no sólo es el resultado de las capacidades directivas, la eficiencia de los procesos, la eficacia en el uso de los recursos o las ventajas competitivas de la empresa, sino también de una adecuada planificación financiera (Cuervo García y Fernández Sáiz, 1987) citado en (Gómez-Betancourt, López Vergara, & Batancourt Ramírez, 2009).

La principal idea para un negocio de cualquier característica es establecer un eficaz servicio para los clientes interesados y convertirlos en clientes satisfechos perdurables, sin perder de vista la importancia de visualizar la competitividad en el mercado para todo momento.

El objeto esencial del negocio es el cliente receptor, desde esta perspectiva, las empresas familiares trabajan desde sus consejos de gobierno y estructuras de administración con la finalidad de crear y ofrecer el mejor servicio que represente sin dudas la recolección de utilidades económicas para aumentar la efectividad financiera, sin embargo, las diversas particularidades de la empresa familiar que se han abordado también nos muestran la necesidad de atender elementos como responsabilidad y ética que son esenciales en la estabilidad de la familia y con ello de la empresa.

Por lo anterior se considera que la importancia de los elementos que se muestran a público en el funcionamiento de empresa sea pequeña, mediana o grande. El negocio como concepto concentra la mayoría de los componentes que se muestran como relevantes en la planeación estratégica de una empresa.

Misión. La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el ambiente de tareas de la empresa (Wheelen & Hunger, 2007).

Objetivos. Se convierten en los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como *verbos de acción* y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y si es posible de manera cuantificada (Wheelen & Hunger, 2007).

Estrategia de Negocios. Se refiere a lo que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio (Wheelen & Hunger, 2007).

En la literatura existen diversas teorías que abordan la descripción, análisis y composiciones de diferentes modelos de negocios. Según Amit y Zott (2001) citado en (Ricart, 2009) un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.

Casadesus-Masanell (2004) define modelo de negocio como el conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos:

- Activos. Tangibles como edificios, maquinaria, sistemas de información e intangibles como reputación, confianza, cultura corporativa, información, patentes, conocimiento, capacidades y competencias.
- Actividades: conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa asociado a los activos.
- Estructura de gobierno de los activos. Algunos pertenecen a la propia empresa, pero existen otros que dependen de proveedores, clientes u otras empresas.

Si bien es cierto que el modelo de negocio debe de estar en constante cambio de precio, volumen, o coste para incrementar los beneficios de la empresa, también es cierto que es necesario encontrar la manera de que las demás empresas competidoras deterioren y, si es posible, interrumplan estos mismos cambios que llevan a cabo, afectando su eficacia.



## **CAPÍTULO IV.- ELEMENTOS SUBJETIVOS DE LA MEDIACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES**

### **4.1. Elementos Subjetivos de la Empresa Familiar**

Comblé y otros autores mencionan que existen tres elementos que deben darse para clasificar a una empresa como familiar, los cuales son el control del capital por la familia, la participación de la familia en la gestión de la empresa y la transmisión o la voluntad de transmitir la empresa a la generación siguiente. (Citado en Rojo Ramirez, Diéguez Soto, & López Delgado, 2011)

Al estudiar la empresa como un sistema de composición general con sus elementos definitorios es necesario analizar su estructura desde la visión de los elementos constitutivos. Como elemento constitutivo nos referimos a aquellos aspectos tanto objetivos como subjetivos que dan pie a la existencia, sostenimiento y funcionamiento continuado de cualquier empresa, en el caso específico de las empresas de características familiares estos elementos determinan sus aspectos particulares y podría decirse complicados.

En una empresa familiar, la comunicación, la interrelación y la jerarquía juegan un papel mayormente determinante que en una empresa que no es de estas características, más adelante profundizaremos en este sentido. Antes de definir cuáles son los elementos que hemos elegido para este trabajo en relación a la visión objetiva y subjetiva de fenómeno de estudio, es importante hacer mención sobre los aspectos indispensables que deben conjugarse para la existencia de un sistema empresarial como el que nos atañe.

Autores como Barrera Graf (Aguilar Molina, 2007), sostiene que la empresa tiene dos principales clasificaciones en sus elementos, los elementos personales en los que se ubican los trabajadores, empleados y funcionarios; y los elementos reales, entre los que se encuentran el patrimonio y las actividades que la empresa realice.

Bauche García (Aguilar Molina, 2007) considera por su parte que la empresa está formada por tres tipos de elementos: Los Objetivos o Inmateriales como la Hacienda, la Clientela, el

Aviamiento, el Derecho de Arrendamiento, la Propiedad Industrial y el Derecho de Autor. Los Elementos Subjetivos integrados por El Empresario y Los Auxiliares y, los elementos Corporales, en donde este autor enmarca La Maquinaria, Los Muebles y Enseres, Las Materias Primas y Las Mercancías.

Para efecto de esta investigación, nos centraremos en delimitar los elementos compositivos de una empresa familiar en dos principales categorías: Los Elementos Subjetivos y Los Elementos Objetivos.

Entre los elementos Subjetivos de una Empresa Familiar, desarrollaremos teórica y empíricamente los siguientes: La Comunicación, Los Valores y Los Compromisos. Estos elementos han sido determinados en función de considerar que la mediación empresarial impactaría de forma directa en ellos una vez que se establezca como mecanismos de solución de conflictos dentro de una empresa con lazos familiares.

#### **4.2 Comunicación Efectiva como Elemento Subjetivo en la Empresa Familiar**

Las interacciones entre empleadores y empleados dentro de las empresas pueden ser cooperativas y armoniosas, o estar caracterizadas por el conflicto y los disturbios (Centro Internacional de Formación. Organización Internacional del Trabajo, 2013). La comunicación es un proceso indispensable en cualquier grupo, sea cual sea su actividad, todo grupo necesita hacer posibles la realización de tareas y la ejecución de las relaciones interpersonales propias (Acosta, 2011).

Es un medio que sirve para transmitir ideas y pensamientos, si la usamos de forma adecuada podremos prevenir conflictos en nuestro entorno. En tanto aprendemos a comunicarnos o si no encontramos solución a la situación, resulta viable la asistencia de un tercero neutral e imparcial llamado mediador que colabore en la transformación de conflicto. Los métodos alternos de solución de controversias (MASC), en la actualidad generan múltiples ventajas frente a las diferencias suscitadas a través del complejo comportamiento del ser humano.

Simonetti Bagnara (2007), señala que, los seres humanos reflejan el intercambio de información con su medio ambiente inmediato a través de un proceso de creación y uso de los mensajes que se circunscribe a cómo vemos, ordenamos, categorizamos, codificamos, interpretamos y comprendemos objetos y situaciones que nos rodean.

El uso de los métodos alternativos, no sólo alivia o resuelve problemas de índole administrativo o judicial, sino que contribuyen además al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, pues el conflicto se maneja desde una perspectiva más educativa, constructiva y saludable, donde no existe la violencia ni el deterioro de las relaciones interpersonales; el reclamo de formas pacíficas de gestión de conflictos fortalece a la sociedad, evita el enfrentamiento abierto y las consecuencias de todo tipo que pueden traer consigo (Proenza-Reyes, Oduardo-Grimal, & Aguilera-Morales, 2011).

Los MASC permiten solucionar los conflictos de una manera equitativa, razonable, pronta y expedita de la aplicación de la justicia, permitiendo resaltar la interacción participativa de quienes se encuentran inmersos en un conflicto y, a la vez, disminuir en cierto grado la intervención de los órganos judiciales quienes, a través de sus procedimientos, en ocasiones deterioran mayormente las relaciones de quienes se encuentran involucrados.

En general, un sistema eficaz de cooperación en el lugar de trabajo (Centro Internacional de Formación. Organización Internacional del Trabajo, 2013):

1. Mejora el proceso de interacción e indica un compromiso por parte de la empresa a la mejora del gobierno corporativo. Estos beneficios vinculados al proceso no son fácilmente medibles, pero son un indicador importante de la buena disposición para compartir el poder.
2. Contribuye a la mejora del rendimiento mediante el aumento de la productividad, la mejora en la competitividad y, según las condiciones de mercado del producto, el incremento de la rentabilidad. Estos beneficios de rendimiento son medibles y representan un importante elemento de motivación para un empleado que se muestra reticente.

La comunicación ha estado presente dentro de las actividades del ser humano desde el principio de los tiempos, es la vía a través de la cual viaja la información y es el hombre, en su afán de entender al mundo en el que vive, quien se encarga de interpretar los distintos mensajes y signos que se presentan en su entorno.

Las personas que forman parte de una organización o empresa generalmente tienen en su mente diversas preocupaciones o situaciones que les genera angustia y desgaste emocional, como el futuro de sus hijos, enfermedades, la economía, bajos sueldos, etcétera.

Los autores Ramón Pérez Merlos, Carlos Martínez Corral y Rafael Ruiz Calatrava en su obra “Intereses Básicos y Resolución de Conflictos de las Principales Figuras en Materia Preventiva” (Pérez Merlos & Martínez Corral, 2016), mencionan tres técnicas de resolución de conflictos que en el ámbito empresarial se pueden utilizar previo al uso de la mediación:

1. Asertividad. Permite la expresión de la opinión y los sentimientos tanto positivos como negativos de modo adecuado. Los beneficios para los intervinientes se presentan en forma de autoconocimiento, aceptando sus límites, comprendiendo y manejando sus propios sentimientos y los de los otros. La información utilizada debe ser objetiva y útil.
2. Detección y cambio de creencias irracionales. Suelen ser de carácter absolutista y dogmático, generando emociones negativas y no responden a la lógica, por tanto es necesario manejar cómo interpretamos la información, y las consecuencias que de ello se derivan.
3. Reencuadre. Consiste en modificar la visión de la situación, desde otro punto de vista, para cambiar su sentido. Una de las formas más efectivas de lograrlo es “poniéndose en el lugar del otro. Actualmente, los métodos de resolución de conflictos se están consolidando en multitud de países como procesos necesarios para pacificar a las sociedades y construir nuevos comportamientos en los hombres; es necesario

comprender la realidad y transformarla desde la cooperación y no desde la confrontación, para ello se dispone de una gran y compleja herramienta como la comunicación.

En cualquier proceso interactivo, dinámico y participativo como es un proceso de mediación, la comunicación juega un papel fundamental ya que el conflicto se desarrolla en el proceso comunicacional. Por ello, la mediación constituye una de las demandas más urgentes de nuestra sociedad, la consolidación y efectividad de un proceso de mediación en el ámbito empresarial-familiar donde las personas que ejerzan la mediación estén idóneamente capacitadas, con herramientas o técnicas de comunicación, para el desempeño de tal función que se les encomienda para que los intervinientes lleguen a un convenio.

La empatía podría ser considerada por los estudiosos de las emociones como la principal raíz de las relaciones sociales, en nuestro caso, el tema de relaciones familiares en el funcionamiento y el éxito de una empresa de estas características necesitan indudablemente reconocer la importancia de la empatía como núcleo para la perduración y funcionalidad de los lazos. La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo, cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos (Goleman, 2012, pág. 123).

La empatía podría considerarse como los resultados exitosos de una prologada sintonía entre los miembros de los grupos esencialmente socializadores por los que atraviesa el desarrollo de personalidad del ser humano, primordialmente, la familia.

Por el contrario, cuando un miembro de la familia muestra una prolongada ausencia de sintonía, por ejemplo, entre padres e hijos, esto supone un enorme prejuicio emocional (Goleman, 2012), sin duda alguna dañino para el tema focal de una empresa familiar.

Dentro de las denominadas competencias sociales, reconocidas como las habilidades con las que cuenta cada persona para desenvolverse en la vida incluyendo el sobre llevar conflictos y rescatar lazos, amistades, familias y pertenencia a grupos, hay que destacar que se atraviesa por un proceso de maduración en el que se aprende a manejar y aplicar

distintas conductas exitosas de intercambio emocional. Estas habilidades sociales le permiten a la persona dar forma a un encuentro, movilizar o inspirar a otros, prosperar en las relaciones íntimas, persuadir e influir, tranquilizar a los demás (Goleman, 2012).

Los métodos de resolución de conflictos se están consolidando en multitud de países como procesos necesarios para pacificar a las sociedades y construir nuevos comportamientos en los hombres; es necesario comprender la realidad y transformarla desde la cooperación y no desde la confrontación, para ello se dispone de una gran y compleja herramienta como la comunicación.

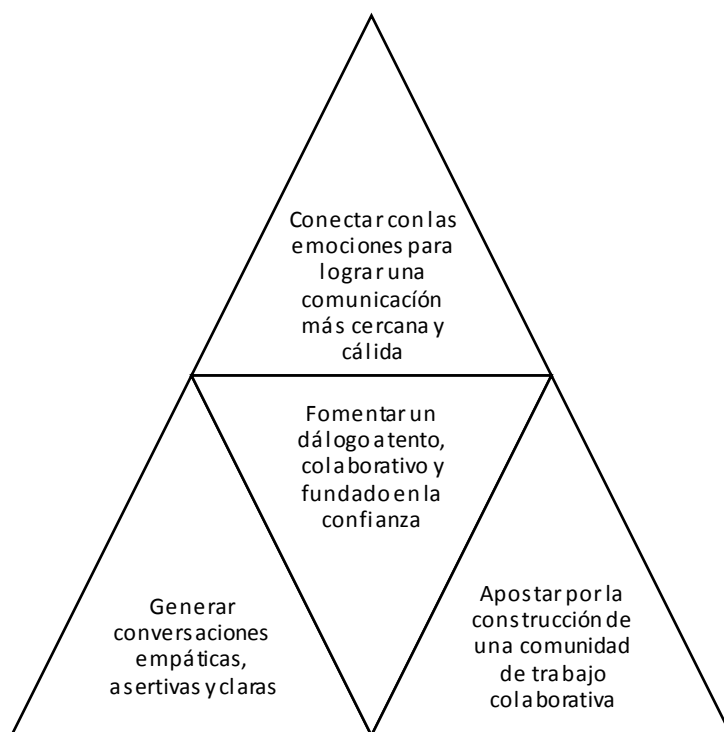
En cualquier proceso interactivo, dinámico y participativo como es un proceso de mediación, la comunicación juega un papel fundamental ya que el conflicto se desarrolla en el proceso comunicacional. La comunicación cumple el rol de generar entendimiento en las personas, y esto ocurre cuando las empresas están plenamente conectadas (Véliz Montero, 2014).

Por ello, la mediación constituye una de las demandas más urgentes de nuestra sociedad, la consolidación y efectividad de un proceso de mediación en el ámbito empresarial-familiar donde las personas que ejerzan la mediación estén idóneamente capacitadas, con herramientas o técnicas de comunicación, para el desempeño de tal función que se les encomienda para que los intervinientes lleguen a un convenio.

La mayoría de las empresas en Nuevo León han sabido no solo dar a conocer a todos sus colaboradores la cultura que tienen, sino que ha ideado cómo vivirla a través de sus valores, retransmitirla y reforzarla mediante su red formada por líderes comprometidos y alineados con la visión del negocio comprometiéndose con lealtad a las funciones desarrolladas dentro de la empresa.

Los colaboradores son y se sienten parte de la empresa, muestran su lealtad y trabajan en equipo para lograr los objetivos que se tienen en común dentro de la empresa. Es importante mantener una comunicación efectiva donde las partes se entiendan entre si para evitar mal entendidos que generen conflictos entre ellos.

Desde la perspectiva de mantener a la comunicación como el elemento primordial de éxito en las relaciones humanas, es importante apegar esta visión al análisis del funcionamiento de las empresas familiares, lo que permitirá enriquecer las relaciones internas de tanto verticales como horizontales y con ello intentar alcanzar los aprendizajes que a continuación se muestran:



*Ilustración 5. Aprendizajes para el Fortalecimiento Organizacional. Desde la Comunicación.*  
*Fuente (Véliz Montero, 2014)*

Ahora bien, dentro de las necesidades ya mencionadas para el éxito de una empresa familiar es necesario atender lo correspondiente a los valores, y no perder de vista que éstos deberán contemplar una cultura organizacional para la gestión de la innovación, deberán ser éticos, entre algunos de los que se sugieren se encuentran: - Confianza, sinceridad, coherencia, respeto, lealtad y apoyo - Cuidar la calidad biológica y cultura de la especie humana - Responsabilidad Social – Desarrollo Humano (Castañeda Rodríguez Cabo, Ortega Pacheco, & García de Alba Magos, 2006)

### **4.3 La Protección de Valores en una Empresa Familiar**

Los valores son cualidades que les atribuimos a las cosas o personas para que sean significativas e importantes para nosotros (Castañeda Rodríguez Cabo, Ortega Pacheco, & García de Alba Magos, 2006).

Según Soto Pineda & Cárdenas Marroquín (2007), los valores tienen características que se resumen en, el valer, la objetividad, la dependencia, las predicciones, la polaridad, entre otras. Es así como, una empresa familiar perdurable, sin duda alguna ha empleado alguna estrategia, dinámica o cultura organizacional adecuada, sin embargo, aún y cuando ello desde la perspectiva empresarial es atendido, pueden quedar vacíos provocadores de desestabilización a largo plazo.

Una cultura organizacional evocada desde la perspectiva práctica y el interés por el capital humano, la responsabilidad social y la promulgación de los valores tanto interna como externamente ha de perpetuar además del éxito, un crecimiento transgeneracional de una empresa con las características que se han venido analizando.

Lo anterior es tarea de todos los miembros y eslabones de funcionamiento que componen la dinámica empresarial en su caso, sin embargo, varios autores y sitios especializados concuerdan en que el directivo, sea persona o grupo, deberá llevar la mayor responsabilidad en consolidar una empresa con la preocupación de los elementos humanos y la atención a las necesidades de negocios.

En un estudio recientemente realizado por los grupos de investigación de la Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla sobre los valores en la Empresa Familiar, se han definido algunas de las características generales con las que debe contar un directivo de empresa familiar, sea o no poseedor de los lazos consanguíneos (Universidad de Sevilla, 2018):

- Comportamiento austero, prudente y discreto, sin caer en los extremos.
- Demostración de respeto y cordialidad con todos los que trabajan dentro y fuera de la organización.



- Humildad y laboriosidad, siempre predicando con el ejemplo.
- Conducta ética y congruente en su pensar y actuar.
- Promoción de una cultura de rendición de cuentas, la transparencia y la comunicación abierta.
- Conocimiento de la empresa para identificarse con ella y contagiar ese conocimiento y compromiso hacia las demás personas.
- Reflexividad y capacidad para utilizar información y obtener sus propias conclusiones.
- Flexibilidad para los cambios que el entorno requiera y ante las propuestas o cambios de pensamiento que emanen de la propia compañía.
- Conocimiento de su gente, identificar fortalezas y debilidades para orientarlos a un nivel personal y empresarial más alto, logrando que las personas den lo mejor de sí mismos.
- Orientación a la formación para moldear actitudes y mejorar aptitudes. Un directivo que no invierte en sus colaboradores desarrollándoles, brindándoles oportunidades o formándoles profesionalmente, difícilmente se rodeará de las personas más competentes y adecuadas para la organización.
- Estabilidad emocional para saber comportarse en momentos de dificultad, de bonanza, de innovación o de incertidumbre. Además, dicha estabilidad deberá beneficiar la creación de límites entre los sistemas de empresa y familia cuando sean necesarios.
- Capacidad propositiva y creatividad para adaptar, proponer y alentar la innovación.
- Capacidad de autocrítica para rectificar sus errores, para compartir sus aciertos y para siempre estar en un proceso de mejora permanente. Así como realiza autocrítica, debe saber retroalimentar a los demás de manera empática y en favor del desarrollo de las personas y, por ende, de la organización.
- Respuesta ágil cuando se requiere y capacidad de anticipación.
- Capacidad para formar equipos y saber ser parte de ellos, protegiendo la unidad e inspirando compromiso.
- Comunicación asertiva para impulsar el cambio y el aprendizaje y hacer que las cosas sucedan.

- Orden, disciplina y enfoque en la gestión de todos los días.

Los directores de las empresas familiares deben de cumplir con estas habilidades y valores para lograr que el ambiente de la empresa sea favorable para todos, que inspire a los demás a realizar un buen trabajo y a esforzarse por mejorar la calidad de su trabajo.

#### **4.4 El Valor de la Confianza desde la Perspectiva de Solución de Conflictos.**

Confiar en alguien dentro de una empresa significa estar convencido o esperar con un alto grado de seguridad que el otro no perseguirá sus intereses de modo deshonesto a costa de mis intereses o de los intereses de otros. (Spaemann, 2005)

La confianza en una empresa familiar significa abordar uno de los valores más esenciales que constituye la continuidad, el éxito y la prosperidad del sistema. La confianza puede significar obstáculos a vencer u oportunidades de crecimiento (Fundación EVD, 2018). La falta de una confianza interna real en cualquier empresa representa un fracaso de las relaciones, aunque en apariencia se demuestre lo contrario.

La confianza articula, convoca, motiva, desafía, influye, compromete y empodera (Véliz Montero, 2014), desarrollar la confianza dentro de la empresa familiar nos habla de la seguridad y la esperanza firme que cada uno de los integrantes de la familia tiene ya sea como meramente familia o como socios de una misma empresa, donde se comprometen a salir adelante en una nueva empresa formada por ellos mismos en la cual se tiene que para llevar acabo los diferentes roles empresariales y familiares sin dejar de lado sus valores y enseñanzas adquiridas en lo largo de su vida.

Para el buen funcionamiento de la empresa se debe de tener buenas bases para evitar los problemas derivados de la del funcionamiento o del mal funcionamiento de la empresa y tratar de resolver los problemas sin necesidad de separarse o declarar en quiebra y todo por falta de valores y por no llegar a un acuerdo, los métodos alternos ofrecen a personas especializadas en tratar los problemas de raíz y llegar a un bien común, sin que se vea envuelta en problemas empresariales y eso provoque el quebrantamiento de los vínculos familiares.

La confianza dentro de las empresas familiares puede incrementar su crecimiento y su productividad, se crea un ambiente más confortable para desarrollar el trabajo y cumplir los objetivos de que se propone la empresa dentro de la empresa. Por esta razón es importante contar con elementos que permitan explicar a todos los miembros y socios de la empresa familiar del entorno empresarial lo que la empresa realiza y a dónde desea llegar, elementos que deben brindar legitimidad a la empresa en su comunidad, de tal manera que sea considerada su existencia como algo de importancia para todos sus miembros generando seguridad y confianza para poder lograr los objetivos.

En una empresa familiar la razón de la confianza es vital para muchos procesos, como realiza exitosamente la sucesión de una generación a otra sin que se generen disputas por el poder, aumentar el deseo de los hijos de trabajar en el negocio familiar o al menos mantenerse vinculado a él, fortalece el deseo de la familia de preservar la propiedad, los valores y el control sobre el negocio familiar, y transfiere de generación a generación la voluntad y sueños de los fundadores iniciales, quienes se dedicaron a darle forma y emprender un negocio familiar.

El nivel de confianza que se puede involucrar sólo a los miembros del seno de la empresa familiar, con mayoría de edad, en donde participen con voz y voto sobre los asuntos de la familia, la empresa y la propiedad de la empresa familiar al involucrar a los miembros de la familia o socios, en donde se les invite para que se mantengan informados y puedan brindar opiniones sobre asuntos que los afecte a la empresa, y que se limite a asuntos de la familia y de la administración de la empresa en la que participen los familiares que trabajan en la empresa, ya sea directos, políticos, o socios reportando sus decisiones y gestiones sobre asuntos del negocio familiar a aquellos que no participan directamente en la administración del negocio.

Desde esta perspectiva, la familia también puede apoyarse en diferentes tipos de acciones con derechos diferenciados para condicionar la participación de los externos en el negocio familiar, y así proteger sus intereses sobre la empresa familiar.

Según Véliz Montero (2014), la confianza se considera, la columna vertebral de cualquier colectivo humano destaca que es importante asumir el poder de la confianza, perfilando la perspectiva transformacional que puede generar en un equipo de trabajo, donde éste se fortalece con nuevas prácticas en las rutinas laborales.

El mismo autor destaca los principales beneficios de la confianza dentro de una organización:

- Invita a pedir colaboración en situaciones que nos superan
- Genera una comunicación emocional con el otro, más honesta y directa
- Fomenta relaciones biófilas, positivas y nutritivas con otros
- Complementa el flujo saludable de la comunicación

En relación a la empresa familiar, la confianza toma el papel esencial en la dinámica de la misma ya que está relacionada con los aspectos esenciales de la permanencia y eficiencia de sus relaciones.

#### **4.5 La Ética como Valor Organizacional**

Proveniente del vocablo griego *ethos*, es decir carácter, la ética desde esta perspectiva se vincula con el temperamento de las personas, temperamento que no es inalterable, sino que se va transformando según las decisiones que se toman a lo largo de su vida (Véliz Montero, 2014).

La reflexión sobre la ética en la empresa ha sido prolífica desde los años setenta, y coincidió con la reivindicación de la necesidad de pasar de las palabras a los hechos, de institucionalizar y hacer operativa toda esa reflexión en la praxis empresarial (Soto Pineda & Cárdenas Marroquín , 2007).

Se le conoce como ética a la forma de pensar que tienen las personas, según los acontecimientos y momentos que se han vivido, así como la educación que se le ha inculcado a la persona para diferenciar entre lo que es correcto y lo que no lo es.

Los códigos éticos y otros documentos de autocontrol tienen el objetivo fundamental de mejorar la actuación ética de las personas en la organización y así generar mayor legitimidad social y una cultura corporativa coherente (Soto Pineda & Cárdenas Marroquín , 2007). La Ética de accionistas, propietarios, administradores y directivos es imprescindible para que la empresa del siglo XXI pueda cumplir adecuadamente sus fines (Instituto de Consejeros Administradores, 2016).

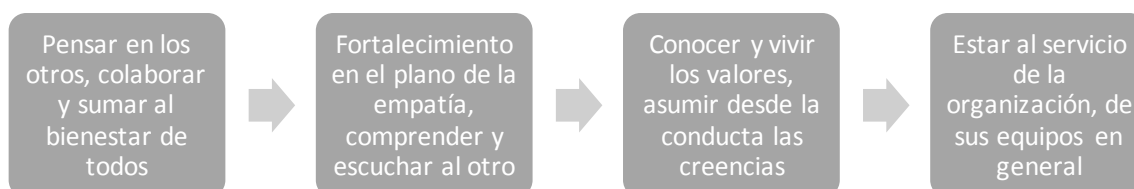
Barradas Martínez & Oriz Castro (2012) realizan una distinción entre tres conceptos fundamentales relacionados con el análisis de la ética como valor moral:

- Moralidad, comprendida como el conjunto de valores o moralidad de una época, de una cultura o bajo un determinado contexto
- Valor Moral, aquel principio o norma que rige el comportamiento moral de la sociedad; comportamiento o conducta moral es aquella actitud o hecho no coercitivo sino libre y a un conjunto de personas, a una sociedad entera, o, incluso, al mundo mismo.
- Acto Moral, se caracteriza por la libertad de acción y libre elección.

En esta perspectiva, se coincide con lo que expresa Véliz Montero (2014) en un contexto amplio, hablar de ética es hablar de costumbres, la moral, la filosofía, las obligaciones y la conducta de las personas. Sin embargo, del mismo modo en que el autor menciona, es lamentable que, en la actualidad, aún existan organizaciones que consideren que la ética y la responsabilidad social son trabajo de grupos especializados, equipos de relaciones públicas o promociones de RSE, o que simplemente la atienden a través de la transparencia.

En realidad, la ética de los negocios o ética empresarial debiera orientarse orientar hacia hacer lo correcto y probidad para contrarrestar posibles anomalías dentro de la empresa, buscando tender hacia un ambiente auténtico y sincero evitando la cultura del engaño hacia los grupos de interés tanto internos como externos (Barradas Martínez & Oriz Castro, 2012)

Una conducta ética es sinónimo de pensar en el otro, sostener acuerdos y funcionar desde la coherencia y la consistencia permanente (Véliz Montero, 2014), la empresa, no está exenta del acto moral, pues se trata de un ente social que tiene comportamientos y actitudes que afectan positiva o negativamente a la comunidad; en los líderes recae la capacidad de decisión (Barradas Martínez & Oriz Castro, 2012).



*Ilustración 6. Proceso de Fortalecimiento Organizacional desde la Perspectiva Ética (Véliz Montero, 2014)*

#### **4.6 La Lealtad como Valor Indispensable en las Empresas Familiares**

El termino lealtad se refiere a el compromiso y fidelidad que una persona muestra hacia otra persona u cosa, la dedicación que le da. Es ser fieles a lo que creemos y a las personas que respetamos.

El valor de la lealtad es importante en la construcción de una empresa familiar, ya que es utilizada como instrumento para mejorar las relaciones entre socios y empresas familiares. La lealtad busca involucrar a los socios y a los empresarios en las políticas y programas de las empresas, convirtiéndolos en sus amigos, agentes activos de cambio, generadores de propuestas de beneficio para todo, La idea de Hirschman fue proponer un modelo que permitiera corregir las tensiones entre empresas y socios, a pesar de ser un poco complicado por los monopolios familiares que se generan en la empresa (Hirschman, 1977, p. 11).

Una de las opciones que se presenta cuando los socios, en lugar de protestar violentamente, usan la voz para quedarse y participar de manera activa en el mejoramiento de las condiciones del servicio que prestan. La lealtad se promueve a tres niveles: instintivo, generando en la cultura de la empresa mecanismos que la favorezcan y penalicen la traición; afectivo, haciendo que los profesionales estén rodeados de personas

leales y comprometidas, y racional, sopesando las ventajas de la lealtad (que compense) y las desventajas de la traición (Carvajal, 2018).

La lealtad se sustenta en la esperanza que tienen los socios de que con su participación en la empresa pueden mejorar el servicio; confían en la empresa y están dispuestos a trabajar con ella para cambiar situaciones deficientes que degradan y ponen en duda los servicios prestados por su empresa, la lealtad permite a la empresa conocer donde está fallando. Y se propone trabajar para corregir las disfuncionalidades y evitar que a otros socios les suceda lo mismo.

En definitiva, para las empresas resulta una buena opción evitar la salida de los socios dando a sus clientes y empresarios el poder de ejercer la voz de una manera sencilla y sin traumatismos.

A este proceso se le llama lealtad constrictiva, donde se aprende de los errores cometidos y con una buena relación y comunicación se puede llegar a un acuerdo coherente donde los clientes insatisfechos expresan sus ideas de una manera creativa, la empresa los escucha y toma de ellos lo que más le convenga, dejándose influir finalmente por el socio.

Así, las empresas toman la voz como una oportunidad de aprender de los socios acerca de cómo mejorar sus procesos y productos de la empresa que dirigen dándole seguimiento a los valores que se requieren para que la empresa siga su trayectoria, sin necesidad de que haya malos entendidos en la empresa por falta de conocimiento de los valores fundamentales que hacen que la empresa se mantenga sólida para las generaciones venideras, argumentando los socios que para poder prevalecer por mucho tiempo.

La variable de los valores enfoca varios factores entre ellos es la lealtad de los socios hacia la empresa o a sí mismos, la lealtad en un principio se trata básicamente en nunca darle las espaldas a determinada persona o grupo los cuales están unidos por los lazos familiares o por alguna relación, es decir, se le da el cumplimiento del honor y gratitud, la lealtad

está más apegada a la relación que hay por ser familia, con la lealtad se le da cumplimiento a los valores en la empresa ya sea como socio o como familia.

La lealtad no es sólo una cuestión de cifras y salarios, sino de estabilidad dentro de la empresa y de oportunidades de desarrollo de planes de carrera. Garantiza el éxito de las empresas (Carvajal, 2018).

#### **4.7 La Coherencia Organizacional como valor.**

Vivir en coherencia dentro de las organizaciones, esto es, decir y hacer lo que se plantea es el primer peldaño de todo proceso de aprendizaje para el fortalecimiento organizacional interno de una compañía, la coherencia en un momento dado se suma a la consistencia de las acciones (Véliz Montero, 2014). El conflicto se presenta cuando el sistema familiar manda mensajes que son contradictorios con los objetivos y las metas de la empresa, por ejemplo, cuando el nepotismo ejerce una influencia negativa y es causa de la confrontación entre padre e hijo, entre hermanos, etc. (Cisneros, Ramírez, & Hernández, 2011).

En apuntes que nos muestra Conexión ESAN Business (2018), como sitio especializado en la educación en negocios, encontramos que, la coherencia o alineamiento empresarial se considera un valor agregado de las empresas, y, algunos de sus beneficios pueden ser los siguientes:

- La utilización de todos los recursos en cada sector departamental que, al estar alineados, garantizan la reducción de costos en los procesos de organización.
- Empresas más rápidas y flexibles en cuanto a las respuestas que pueden dar al mercado.
- Simplicidad sobre el control de actividades desempeñadas en cada área.
- Crecimiento intelectual del capital humano. El alineamiento permite potenciar las capacidades y aptitudes de los trabajadores. Así, fomenta que ellos puedan ir adquiriendo habilidades, competencias y responsabilidades dentro de la organización. Asimismo, mejoran su relación con la institución y su empleabilidad.



- El alineamiento correcto entre cada departamento permite la detección rápida y oportuna de las competencias clave de la empresa. En este sentido, se puede aprovechar lo que mejor sabe hacer cada área para potenciar el crecimiento.
- Coherencia y solidez con los agentes del sistema o red de valor. Esto permite dar una respuesta rápida y efectiva a los proveedores y distribuidores, al mercado y a los consumidores, mejorando la satisfacción de estos últimos.
- Motivación y compromiso de los trabajadores, que tienen claro y, a su vez, comparten la misión y visión de la organización. Todo conlleva a un buen clima laboral y arraiga la identidad corporativa.
- Facilita el posicionamiento de la empresa gracias a una visión compartida que garantiza resultados y potencia proyecciones de crecimiento fuera de sus fronteras.

Para ser exitosa y mantenerse en el tiempo, cualquier organización debe generar una conexión entre su estrategia corporativa, la cultura organizacional que viven sus colaboradores y las capacidades que estos tienen para enfrentar los desafíos permanentes que el mundo empresarial les presenta (Matamala Señor, 2018). Cuando la familia se hace presente en la empresa, la relación de ambos elementos genera una dinámica organizacional particular, pero también cuando el factor empresarial se hace presente en el ámbito familiar, la relación entre el elemento empresarial y el familiar genera una dinámica social particular (De la Rosa Albuquerque, Lozano Carrillo, & Ramírez Segura, 2009).

El comportamiento alineado entre los principales elementos distintivos de este tipo de empresas les permitirá construir una dinámica coherente que se demostrará a través de conceptos como la Misión, Visión, Objetivos y el cumplimiento interno y externos de los mismos.

## **CAPÍTULO V. LA MEDIACIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA**

### **5.1 Conceptualización sobre la Empresa**

Es complejo establecer un concepto concreto de empresa, ya que esta representa una unidad de funcionamiento económico, social y organizacional con diversas características en composición, objeto y finalidad. Una empresa puede ser una idea compleja, que representa algo que no es concreto y que puede adoptar formas muy diversas y que aglutina una gran diversidad de elementos (López F. , La empresa explicada de forma sencilla, 2012).

Una empresa es una amalgama, una combinación compleja de diferentes factores (López F. , 2012). La empresa es una realidad socioeconómica para estudiar dentro del ámbito de las ciencias sociales (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2013). Existen diversas formas de conceptualizar una empresa, Gil Estallo & Giner de la Fuente (2013) hacen mención a diversas perspectivas de abordar los análisis dirigidos a comprender el funcionamiento y la dinámica de empresa:

- La empresa como institución del empresario. Sin diferencias entre el propietario y el que dirige.
- La empresa como unidad de beneficio. Con el único sentido de la obtención de un excedente económico.
- La empresa como explotación de producción independiente. Concepto que abarca el objetivo de cubrir la necesidad de un tercero, la independencia económica y la necesidad de tomar decisiones empresariales.
- La empresa como unidad jurídica y financiera. Concepto que considera solo aspectos parciales de la empresa.
- La empresa como objeto de conocimiento formal. Caracterizado por reconocer el concepto de beneficio y de riesgo.

- La empresa como concepto diferenciado del de explotación. En este concepto se destaca que explotación presenta características independientes del orden económico en el que se sitúe.
- La empresa como concepto vinculado al orden económico. Existen una serie de características empresariales que vienen definidas por el orden económico y que dan lugar a empresas diferentes.

Una empresa es una organización que compite dentro de un mercado con el objetivo de hacer cumplir y satisfacer a sus clientes, su éxito sepa generar beneficios para sus accionistas mediante una buena administración y trabajo (Burgoa, Herrera, & Treviño, Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: Principales problemas y retos que enfrentan, 2013).

Se considera empresa familiar, aquella unidad económica cuya propiedad está en manos de una o varias familias cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección del negocio (Vainrub, 2006)

Entre todas las formas diferentes de abordar la comprensión de una empresa en su dinámica, composición, objeto y funcionamiento, para la presente investigación es de destacar la forma de abordar la empresa como un sistema, en relación con que se encuentra conformada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. La empresa, desde esta perspectiva se considera un grupo constituido en el que se crea riqueza, un espacio que permite que se pongan en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en los bienes o servicios terminados (Rodríguez Valencia, 2010).

En un sentido general la empresa también puede definirse como un tipo de organización cuyas características principales son estar integrada por personas, disponer de un capital y un conjunto de recursos técnicos y materiales y poseer una dirección que coordine estos elementos hacia la producción de bienes o servicios para obtener utilidades (Press, 2011).

Empresa se puede considerar a un conjunto de personas reunidas y organizadas para conseguir un fin (Rodríguez Bandal, 2012), es también de carácter generalizado que se considere a la empresa de todo tipo y tamaño como el elemento esencial de influencia económica y social para el desarrollo de una nación (2010).

Ahora bien, los cambios acelerados de las últimas décadas han influenciado a diversos sistemas sociales de funcionamiento básico para los países en relación con su economía y su dinámica general, la empresa no está apartada de ello, teniendo una mayor implicación social en su constitución y en su funcionamiento, permanentemente se requiere que sea dinámicamente adaptada a las necesidades evolutivas en economía, servicios, financiamiento y satisfacción general de los clientes.

Esto implica la inminente necesidad de contar con ideas creativas, cambios modernos y ampliación de servicios, consumo y producción. El gran desafío de la empresa en la actualidad es utilizar los recursos disponibles para conseguir, con la máxima eficacia y eficiencia, tanto los bienes como los servicios que desean las personas. La experiencia ha demostrado que combinar juicio, iniciativa, resolución y creatividad en una empresa genera mejores resultados en progreso y beneficio que la actitud autocrítica de un individuo (2010).

Las empresas familiares en los últimos años han adquirido un importante nivel de complejidad, actualmente se concibe a las empresas familiares como entidades dinámicas, un sistema de tres círculos (empresa, familia y gerencia) involucrados entre sí (Jiménez & Zambrano Piña, 2011).

Con la intención de ampliar las perspectivas que analizan e identifican las formas y definiciones de las empresas familiares, se presenta a continuación un conjunto de definiciones en las que diversos autores abordan elementos y fundamentos de la empresa familiar:

Autor	Definición
Leach	La empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. La familia puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa.
Serna y Suárez	Las empresas familiares son organizaciones económicas donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones.
Donnelley, (1974)	Se considera a una empresa familiar cuando ha estado íntimamente identificada por lo menos durante 2 generaciones con una familia y cuando esta liga ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia.
Gallo, (1995)	La empresa familiar es aquella en la que 1 o 2 familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.
Kajihara, (2004)	Una empresa familiar es aquella que cumple con 2 requisitos fundamentales en cuanto a la propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a 2 o más miembros de una familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia, la empresa familiar es aquella en la que al menos 2 de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la misma.
Poza	La esencia que distingue a la empresa familiar es: La presencia de la familia, el sueño del propietario de mantener el negocio en la familia (continuidad), la coincidencia de familia, dirección y propiedad, y la ventaja competitiva derivada de la interacción de la familia, la dirección y la propiedad, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.
Gallo y García	La empresa familiar se caracteriza por ser una propiedad en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder.

*Tabla 4. Definiciones de Empresa Familiar (Omaña Guerrero & Briceño Barrios, 2013)*

Por lo cual se descubre que todos los autores coinciden en que las empresas familiares son aquellas en las que una empresa participa activamente en la misma, por lo menos dos generaciones constitutivas y que el patrimonio sea de su propiedad.

## **5.2 Los Compromisos de los Socios con la Empresa**

Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética. Estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa (Soto Pineda & Cárdenas Marroquín , 2007).

Los manuales del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo, (2013) destacan que, la cooperación en el lugar de trabajo hace referencia a los acuerdos para establecer y mejorar las relaciones entre la dirección y los empleados dentro de la empresa. La cooperación eficaz en el lugar de trabajo requiere que se implementen sistemas adecuados al interior de las empresas para dar lugar a la interacción positiva, que se implementen acuerdos y procesos adecuados que permitan a los empleados y a los socios interactuar en beneficio mutuo. La interacción implica:

- Compartir Información
- Conversar
- Escuchar
- Debatir
- Negociar
- Decidir

Es importante enfatizar que las interrelaciones basadas en conversaciones que poseen doble vía (escuchar-hablar) logran comprender que la autoestima organizacional de una compañía estará a la altura de los desafíos cuando las compañías hacen procesos comunicativos inclusivos, confiados, participativos y co-constructores de nuevos resultados (Véliz Montero, 2014).

Venetis (2004) citado en (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015), define el compromiso como la variable real que marca una relación a largo plazo tanto entre socios como de la empresa para con los clientes.

El compromiso se mide con el sentimiento que muestra el trabajador hacia la empresa y la lealtad, disposición y manera de trabajar que tiene el empleado con la empresa. Por otro lado, la empresa demuestra el compromiso que tiene hacia los clientes con el trato que se les da, así como con la mejoría constante del producto o servicio que brinden para mantener satisfechos a los mismos.

Lozano Posso (2000) destaca dos problemáticas importantes que pueden surgir en las empresas de constitución familiar y menciona algunas posibles causas de su aparición:

PROBLEMÁTICA	CAUSAS POSIBLES
POCO COMPROMISO DE LOS MIEMBROS ACTIVOS DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se introducen indiscriminadamente los valores y comportamientos familiares en el ámbito empresarial</li> <li>• Hay exigencias débiles para miembros de la familia en el negocio</li> <li>• La empresa no genera autorrealización personal para algunos miembros. Las actividades de la empresa no son interesantes para ellos</li> </ul>
CONFLICTOS CON SOCIOS NO FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desacuerdos en la destinación de las ganancias</li> <li>• Diferencias en las políticas de vinculación, remuneración y ascensos.</li> <li>• Descontento por el rendimiento de familiares vinculados a la empresa</li> <li>• Desacuerdos en los planes futuros</li> </ul>

Tabla 5. Problemáticas de las Empresas Familiares

Resulta adecuado potenciar y/o establecer mecanismos efectivos de gobierno en los tres ámbitos:

- A) Establecer un sentido de orientación de la organización y su sistema de valores;
- B) Generar políticas aceptadas y bien entendidas que indican a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento; y
- C) Reflejar el consenso de las personas adecuadas en el momento adecuado en relación con los retos y cuestiones relevantes de la familia y la organización (Instituto de la Empresa Familiar, 2005).

La misma guía anterior, nos destaca finalmente, que la mejor forma de lograr que los accionistas estén satisfechos y comprometidos con la empresa es contar con plataformas en las que los retos y preocupaciones específicos de la familia, la empresa y los propios accionistas puedan ser tratados y gestionados de forma constructiva y por separado.

### **5.3 Construcción y Características de las Empresas Familiares**

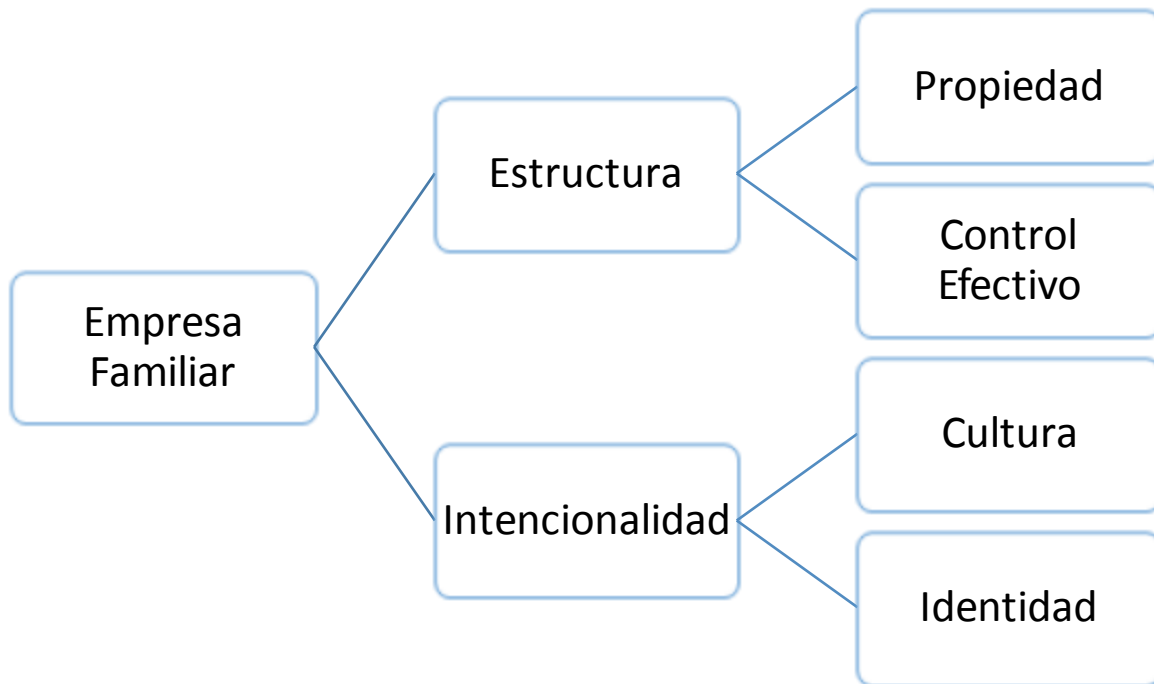
En las denominadas empresas familiares se identifica un rasgo indispensable relacionado con su conformación, en este caso la familia confirma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño como organización (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016).

La empresa familiar se ostenta como el principal sostén de la economía mundial, un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial (Romero Lozoya, 2013). Esta forma de organización empresarial muestra características particulares que merecen especial atención, no solo por su singular estilo gerencial, son también por la importante participación que este tipo de negocios tiene en la economía de muchos países (Omaña Guerrero & Briceño Barrios, 2013).

En la mayoría de las empresas familiares, su creación persigue la permanencia en el tiempo como una organización que aplica valores y fortalece su constitución en el ámbito familiar (2011).

Partiendo de tres perspectivas agrupadas para generar definiciones más claras acerca de la empresa familiar Pena López & Sánchez Santos (2011), mencionan que: desde la perspectiva estructural, la empresa familiar se define por su propiedad y su gestión, siendo ambas condiciones necesarias para no suficientes. En relación a la visión intencional o finalista, una empresa familiar se define por los valores y preferencias de los miembros de una familia. Nos ilustran lo anterior en un esquema sencillo, lo que ellos llaman condiciones definidoras de la empresa familiar:





*Ilustración 7. Condiciones definidora de la empresa familiar. (Peña López & Sánchez Santos, 2011)*

Existen diversos aspectos que destacan la importancia de las empresas familiares y su contribución a la dinámica de la economía mundial, tales como su origen y evolución, su dinámica interna, su participación en el empleo y en la productividad, su tamaño, entre otros aspectos característicos (Omaña Guerrero & Briceño Barrios, 2013). La idiosincrasia de la empresa familiar la conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan (Lasheras Mayoral, Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar, 2014).

A estos elementos o condiciones estos autores les atribuyen funciones definidoras en la perspectiva de un concepto de estudio y abordaje para las empresas familiares al que ellos llaman *familiness*, con primeras referencias en obras de Habbershon y Williams en 1999, el concepto hace referencia a un conjunto de recursos específicos de la empresa familiar que son resultado de la interacción entre la familia, los individuos integrados a la empresa y la propia empresa (Peña López & Sánchez Santos, 2011).

Lo cierto es que, las interrelaciones, las formas de afrontar los conflictos, el diseño de la misión, visión y objetivos de la propia empresa con visión de futuro constituyen elementos que distinguen a la empresa familiar del resto de constituciones empresariales.

El capital social, por ejemplo, es uno de los elementos fundamentales en la dinámica empresarial de características familiares, como se menciona más adelante, en una empresa. Según Jiménez & Zambrano Piña (2011) con referencia a Durston, 2002 destacan los siguientes elementos como Distintivos del Capital Social como fundamento general de las empresas:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Confianza	Comportamiento esperado de otra persona con quien se inicia o mantiene una relación soportada en un mecanismo de reciprocidad y elementos afectivos, derivada de repetidas interacciones con dicha persona.
Reciprocidad	Principio fundamental rector de relaciones institucionalizadas, formales e informales, entre individuos; sustentadas en la lógica de intercambio de retribuciones.
Cooperación	Acción complementaria orientada al logro de objetivos compartidos en un emprendimiento común y fortalecida mediante la repetición de situaciones de confianza.

*Tabla 6. Elementos Distintivos del Capital Social (Jiménez & Zambrano Piña, 2011)*

Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016).

Volviendo a la perspectiva de Jiménez, los autores presentan en su estudio algunos de los valores que representan las esencialidades de las empresas familiares en comparativa con

las empresas comunes, ellos basan su descripción en lo mostrado por el Ministerio de Economía en 2003 dentro de la Guía para la pequeña y mediana empresa familiar en Madrid:

- a. Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio.
- b. Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa.
- c. Mejor orientación al mercado.
- d. Mayor vinculación con los clientes
- e. Comportamiento más entusiasta de los trabajadores
- f. Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico.

Autores como Parra Molina, Botero Botero, & Montoya Monsalve (2016) resaltan que la mayoría de la literatura referida para la definición de las empresas familiares se podrían agrupar en la interrelación de tres elementos fundamentales: 1.- Familia, 2.- Empresa y 3.- Propiedad. Estos autores también presentan un concentrado de consultas de obras clásicas en relación a la definición y elementos constituyentes y distintivos de una empresa familiar, en la tabla de a continuación, se destacan algunas de las definiciones presentadas:

AUTOR	DEFINICIÓN
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia
Rosenblatt, Demik,	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad y el control radican en una única familia en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Anderson y Johnson (1985)	Es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes
Bork (1986)	
Lansberg, Perrow y	
Rodolsky, (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad

Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes
Jaffe, 1991, citado por Gutiérrez	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church, 1996, citado en Littunsen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual los fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos que ocupan cargos ejecutivos y de dirección y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia
Steren 1996, citado por Rueda, (2011)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva

*Tabla 7. Definiciones de empresa familiar. Citado en Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016*

#### **5.4 Tipología de Conflictos en las Empresas Familiares**

La estructura de la empresa familiar está compuesta por dos sistemas que son difíciles de abordar, el sistema familiar y el sistema empresarial. Por la complejidad que estos presentan, las empresas familiares necesariamente optan por sus propias formas de atención o identificación y gestión de conflictos, favoreciendo la manera en la que serán abordados.

Existen diferentes tipos de conflictos en la empresa familiar, pero hay algunos tipos que son muy recurrentes. Estos son los siguientes:

- a) Conflictos generacionales, es decir, entre padres e hijos, tíos y sobrinos.

- b) Conflictos entre hermanos activos o pasivos en los negocios.
- c) Conflictos de género, o entre hombres y mujeres.
- d) Conflictos comunicacionales por falta o inadecuada comunicación.
- e) Conflictos derivados de la disgregación o aglutinación de la familia.

Existe también la sucesión, ya que esta puede ser la causa de un conflicto que puede definir el futuro de la empresa familiar, debido a que si no se tiene bien establecido con anticipación puede generar desacuerdos entre los familiares. La mayoría de las veces el padre de familia o ambos padres buscan el bienestar para la familia entera y deciden emprender un negocio familiar.

Es común que llegue el momento de cuando la persona encargada de la empresa, ya sea la madre o el padre, se retire y deje la empresa a sus hijos o a uno de ellos. Esto puede causar problemas y conflicto, pero si se cuenta con una organización bien establecida y con una comunicación preparada, la empresa pasa a ser de la persona más preparada, inclusive puede que ninguno de los hijos la herede, sino alguien con algún conocimiento del giro de la empresa.

Muchos de los conflictos que aparecen en las familias empresarias tienen que ver con las diferencias en las expectativas de cada miembro respecto de cómo debe ser la conducta de los otros (Press, 2011).

Es sorprendente que en la mayoría de las empresas familiares no se converse sobre lo que cada miembro de la familia espera del otro y sobre cuáles son las tareas específicas y responsabilidades de cada uno (2011).

La experiencia de Redorta (2012), por ejemplo, demuestra que las soluciones que se encuentran en el campo de la negociación y en el propio interior de las organizaciones son más efectivas y perdurables en el tiempo.

Otra clasificación de conflictos empresariales aborda sus características desde la identificación de origen, interno o externo, de esta forma Baixauli (2017) presenta la siguiente tipología:

Conflictos en la empresa pueden derivar del exterior:

- Relación entre la empresa y los clientes
- Relación entre la empresa y los proveedores
- Relación con las empresas competidoras

Conflictos en la empresa derivados del interior:

- Relación entre compañeros
- Relación con los supervisores
- Relación con los subordinados
- Sindicatos

En los estudios realizados por Ogliastri y citados en Romero Lozoya (2013), se menciona que uno de los desafíos más grandes para las empresas familiares es mantener el espíritu emprendedor y la innovación y que para ello existen tres errores que interfieren en el proceso exitoso y continuado:

- La evitación de los conflictos
- La falta de un propio y único protocolo familiar
- La falta de dos estrategias, una empresarial y otra familiar.

En una empresa familiar, también la dirección podría presentar inconvenientes en sus objetivos sus metas por diversas presiones de miembros familiares que trabajan en la empresa mostrando ambiciones y frustraciones (Burgoa, Herrera, & Treviño, Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: Principales problemas y retos que enfrentan, 2013).

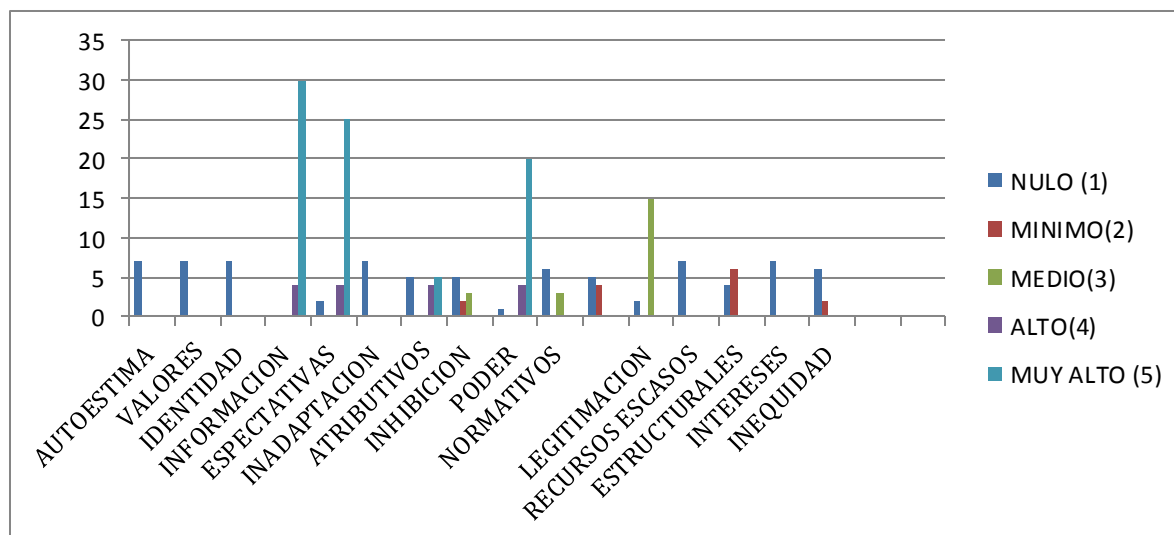
Con la intención de ahondar en temas de solución pacífica de conflictos en estos casos, y con para efecto de realizar una descripción de la problemática de estudio más detallada se ha recurrido a una herramienta estandarizada que nos ha arrojado la información que se expone a continuación Conflict Analysis Typology (CAT).

Desde la perspectiva positiva, los conflictos están presentes en la vida diaria de las personas, cuando los emprendedores constituyen una empresa, y esta a su vez está compuesta por socios que forman parte de su familia, existe la posibilidad de que se presenten diversos conflictos propios de la dualidad de grupos a los que pertenecen y en los que coinciden sus intereses.

La consolidación de la empresa familiar se logrará en la medida en que los socios tengan presente la necesidad de evolución, crecimiento y madurez individuales y colectivos. El instrumento utilizado nos permite visualizar la problemática de estudio como un fenómeno conflictivo con la posibilidad de ser estudiado en relación con sus patrones de valoración.

Dicho instrumento comprende 16 patrones básicos de conflicto, los cuales han sido aplicados a socios de empresas familiares, el CAT permite que cualquier tipo de conflicto, sea definido por una afirmación valorada en una escala de tipo Likert. Aquello que es relevante en esta herramienta es el grado de pertenencia que se asigna a cada patrón de manera que debe buscarse posicionar uno o unos patrones dominantes en el caso concreto ya que eso es lo que realmente permite la predictibilidad de acciones futuras.

Gráfica 1. Resultados y Patrones Dominantes.



Fuente: Elaboración propia, con información de Redorta, Josep (2014). Análisis de conflictos por patrones: La nueva herramienta CAT.

De acuerdo con la anterior gráfica, los patrones que aparecen mayormente dominantes en los casos de conflictos empresariales con características de funcionamiento familiar son: Información, expectativas, poder y legitimación. Lo que nos indica que los factores que influyen en la solución de un conflicto entre socios de empresas familiares son la transparencia y honestidad, así como el empoderamiento y liderazgo de estos.

A continuación, se presenta un análisis de cada uno de los patrones mencionados, en relación con la investigación en curso:

### **Patrón dominante: Información**

La valoración del perfil del conflicto arroja información para abordarlo y proponer posibles soluciones o estrategias específicas de intervención. En el caso de la variable de Información es necesario señalar los malentendidos como un conflicto de información típico, así como las reservas de información o sobreentender situaciones. Otras veces se tergiversan los hechos presentando su lado más favorable o negativo, aunado a ello los medios de información y la experiencia personal de todos.

En el conflicto estudiado, algunos miembros de la asamblea general de accionistas de una empresa han manipulado información con intrigas que el nuevo presidente ha desvirtuado con argumentos y pruebas, en este caso, un tema relevante es la transparencia de las decisiones tomadas y la situación de la empresa. En tanto, el presidente conozca la responsabilidad de informar a los socios sobre la situación de la empresa, evitará conflictos innecesarios.

Para este tipo de conflicto la estrategia central consiste en ganar claridad en la comprensión del mensaje por parte de todos los implicados reduciendo los elementos que participan a favor de la distorsión de la comunicación.

### **Patrón Dominante: Atributivos**

En esta situación conflictual la culpa juega un papel muy importante. La culpa representa atribuir responsabilidad. Se tiene un estilo propio para imputar responsabilidad a los



demás de lo que sucede para salvar la propia autoestima, entre otras funciones. Muchas veces no se es consciente de las realidades. Es decir, de si se está o no implicado en un proceso determinado.

Se trata de cómo las partes se dan la culpa mutuamente de lo que sucede. Aclarar los sesgos de atribución y explicar estos procesos tiende a dar resultados. Este es un proceso común para todas las personas.

Normalmente, el análisis de las excusas orienta hacia las resistencias de las partes en soluciones que desde fuera se ven obvias, pero que las partes o alguna de ellas tiende a no ver. Como criterio general hay que tratar de cortar las inferencias exageradas respecto de la situación y las personas, también separar el problema de las personas siempre que se pueda.

En referencia al conflicto materia de estudio, se tiene que el recién nombrado presidente de la compañía realizó unos movimientos financieros, ante lo cual los socios expresan su inconformidad, toda vez que temen por ciertos riesgos como la calidad del producto y por ende el desprestigio de la empresa.

### **Patrón Dominante: Poder**

El poder siempre está presente en todas las relaciones sociales. Pero, el poder, entre otras cosas, tiende a expandirse y además hay personas que se vuelven dominantes por aprendizaje. Los conflictos de poder no ocurren sólo en el ámbito político sino en todos los ámbitos de la vida. Los conflictos de poder pueden llegar a ser muy destructivos, de hecho, la guerra es un conflicto de poder en su grado máximo.

Debe verse como un proceso psicológico de influencia social muy presente. Los conflictos de poder son siempre duros y de alta complejidad. Normalmente se reconducen si la intervención se efectúa desde el poder de quien intervine ya que también actúa desde el poder.

En el conflicto que se atendió por el experto, existió un desacuerdo en relación a ajustes financieros, considerando que el actual presidente de la empresa lleva poco tiempo en el cargo, el poder que tiene es limitado, si bien ha trabajado en la empresa desde hace diez años y cuenta con preparación académica, aún le falta experiencia en la toma de decisiones y liderazgo.

Por ello, es importante, que los cambios de sucesión del control de la empresa se pacten en los protocolos de familia, pero una vez que se presenta el conflicto, debe evitarse la escalada y controlarse el proceso. Conviene usar en lo posible sustitutos de la confianza perdida, tales como garantías.

### **Patrón Dominante: Legitimación**

La legitimación de los actores en una corporación es de suma importancia y va de la mano con el poder; lleva en sí un problema de confianza. En este caso, se disputa porque alguien no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.

En el conflicto analizado, existe una falta de legitimación hacia el nuevo presidente de la compañía, quien tiene 1 año de haber asumido el cargo y lo precede un integrante de la familia que duró en el cargo 20 años. Por ello, se tiene un ambiente inestable, se trata de un período de prueba para el nuevo presidente, lo cual genera un ambiente tenso. La legitimación del presidente ante los socios dependerá del tiempo y de los resultados que tenga en la empresa.

Al relacionar las variables propuestas con las resultantes del CAT, es posible concluir que es la información lo que puede ser el factor detonante del conflicto. Si logramos tener una buena comunicación, los intereses serán manifestados en su totalidad por parte de los socios, resultando más fácil saber dónde actuar para resolver cualquier tipo de conflicto.

Una vez teniendo claras cuáles son las necesidades de los socios es posible atender a sus manifestaciones en la medida de lo posible y con apego a valores esenciales que permiten el buen desarrollo competitivo y crecimiento evolutivo de la empresa.

Al delimitar el conflicto es más sencillo estructurar nuevas herramientas de acción que puedan operar objetivamente y generar resultados satisfactorios para las partes. La delimitación se enfoca en dar forma al conflicto y ubicarlo en espacio y tiempo con todas y cada una de sus características particulares para posteriormente prever consecuencias y medir los posibles efectos directos y colaterales, así como diseñar tácticas o estrategias acorde a la necesidad presentada.

Es importante aplicar esta herramienta con la intención de brindar una mayor claridad a la problemática de estudio en la que se centra la investigación, ya que al demostrar que los patrones de este fenómeno de estudio determinan la importancia de legitimar, informar, aclarar atribuciones y equilibrar el poder, permite destacar que el conflicto base de esta investigación es factible de ser atendido por la vía pacífica con las principales cualidades de la mediación como métodos alternos de solución de conflictos.

### **5.5. Elementos Característicos de las Empresas Familiares**

Las empresas familiares se están consolidando y evolucionando dentro del mercado comercial (2011) por sus características de maduración, crecimiento y complejidad de sus relaciones, la búsqueda de la prosperidad permite que se innoven mecanismos de solución de conflictos, crecimiento, competitividad y permanencia.

Uno de los elementos sustanciales que constituye las particularidades de una empresa familiar es lo que refiere el denominado Capital Social, entendido como un recurso gerencial trascendental es visto como un activo intangible, aplicable para determinar desde la correcta ocupación de cargos de dirección y gerencia, hasta como se conducen las relaciones interpersonales hacia el éxito y a una asociatividad cónsona con sus fines y metas, en la búsqueda de competitividad y consolidación en el mercado (Jiménez & Zambrano Piña, 2011).

El capital social se estudia y comprende a través de reconocer dos elementos básicos: la relación social propiamente dicha, manifestada en los encuentros de los individuos con actores sociales y el beneficio obtenido por los individuos derivado de las relaciones sociales (2011). Que los miembros de la empresa sientan que pertenecen a la misma, es de alta importancia. El sentido de pertenencia suscita a que los trabajadores se comprometan con la empresa y su trabajo será más eficaz como consecuencia de esto. Mientras los miembros de la empresa unan sus esfuerzos, la empresa será, por ende, más competitiva.

Según un estudio realizado por Jiménez & Zambrano en 2011, existen algunos elementos fundamentales en relación con la organización administrativa de la empresa que determinan el éxito y la prosperidad de las empresas familiares (2011):

- División departamental, como una manera eficiente de organizarse y mantener el control por comunicación directa.
- Planificación Estratégica, realizada en función de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Aprovisionamiento y Logística, en el sentido de orientar esfuerzos por afianzar o expandir la presencia de sus productos en el mercado.

La comunicación y la armonía son otros dos elementos primordiales al hablar de la constitución y sostenimiento de la empresa familiar. Ambos se encuentran interrelacionados, el segundo elemento contribuye a que el primero sea implementado de la manera correcta para lograr lo esperado que es en este caso, una comunicación efectiva.

Siguiendo esta idea, destacamos la comunicación como un elemento fundamental no solo para la gestión de los conflictos que puedan generarse son como proceso vital para la prosperidad de una empresa familiar.

Según mencionan Burgoa, Herrera, & Treviño (2013), otro de los elementos fundamentales para la continuidad y el éxito de una organización familiar es el

relacionado con la ética empresarial, comprendida como la forma de comportamiento corporativo de la empresa en función de no dañar a personas, sistemas sociales, naturaleza y contexto global. Esta ética empresarial debe ser comprendida en dos sentidos: el interno (entre sus trabajadores, directivos y operadores) y el externo (en su papel de sistema influyente en la sociedad).

La denominada cultura familiar en la empresa representa también uno de los principales elementos a observar en vista de una prosperidad y crecimiento de la organización, recordemos que la empresa familiar en comparativa con las empresas no familiares, tienen más partes interesadas y un mayor número de interrelaciones entre ellos, los accionistas acostumbran a tener un compromiso distintivo con la empresa y, los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016). Es de suma importancia observar estos elementos con el fin de proponer un modelo de intervención eficaz, pacífica y de prosperidad basado en la mediación empresarial y dirigida a las empresas de constitución familiar.

Siguiendo a los mismos autores anteriores, debemos retomar en este apartado la importancia del concepto ya mencionado de familiones, ya que es este concepto el que destaca que, dada la condición particular de fusionar al mismo tiempo los elementos de familia propiedad y empresa, se convierten en una fuente generadora de significativas ventajas competitivas frente a las sociedades no familiares.

En conclusión, la planeación estratégica, el diseño con visión de futuro, la cultura familiar y empresarial, los valores y el capital social, son algunos de los elementos que de ser atendidos permitirán la prosperidad de la empresa familiar con una tendencia al equilibrio y la competitividad, y, a su vez, estos elementos podrían ser englobados y atendido introduciendo la mediación en el contexto de lo familiar.

## **5.6 Mediación como Estrategia de Prosperidad en la Empresa Familiar**

Desde el punto de vista sistémico, las organizaciones son grupos de personas representando al mismo tiempo sus intereses individuales y colectivos, que acuerdan

comportarse de un modo organizado por medio de procesos y estructuras relacionadas, para alcanzar un propósito (2017). En cierto punto, cuando familiares cercanos trabajan juntos, a menudo las emociones interfieren con las decisiones de negocios (2011), la mediación empresarial permite la solución de disputas sin acudir al ámbito judicial, tratando de llegar a acuerdos rápidos y consensuados que resulten satisfactorios para las partes y faciliten las relaciones humanas (Alfonso Palop, 2013).

Las empresas familiares están sometidas a distintas presiones internas y externas que desembocan en diversos cambios, normalmente las empresas hacen frente a los conflictos mediante los interminables pleitos y demandas, suponiendo grandes fortunas y pérdida de las relaciones comerciales (Baixauli Gallego, 2017).

Para la intervención del conflicto lo primero que se tiene que hacer para resolver los problemas es lidiar con las emociones de los demás y las propias y siempre mantener la calma.

Se tienen que analizar los hechos con calma y seguridad, escuchar los argumentos de ambas partes, pedir que estén calmados al momento de hacer la intervención y entender las razones de ambas partes y por qué les afecta.

Haciendo una idea de la situación, tenemos que escuchar, entender y comprender las propuestas e ideas de una de las partes y lo que para ella significa. Siempre preguntar dudas y aclararlas. Dar nuestras opiniones y sobre todo decir la verdad del conflicto y en qué nos afecta.

Cuando ambas personas ya hayan dejado en claro en qué les afecta el conflicto y por qué se encuentran en una intervención del conflicto, se tendrán que afrontar los problemas y para esto se necesita poner en común varias ideas y sugerencias para las soluciones posibles.

Se pueden sugerir opciones o alternativas posibles siempre y cuando se tengan en cuenta los puntos de vista detectados en la intervención y pensar que las cosas sean hechas con el consentimiento de ambas partes.

Josep Redorta (2012), afirma que, aunque existe un sistema judicial, los tiempos de la justicia son mucho más lentos que los tiempos de las actividades empresariales. Además, cuando un conflicto sale del interior de la empresa, se puede decir que algo ha fallado en los mecanismos internos para que se confíe la resolución de un tercero ajeno a la organización.

Regularmente los conflictos se deben a las ideas que surgen de las personas que participan en la empresa, y quieren hacerlas valer para, según en su criterio, crezca más. Pero como todos los seres humanos tenemos ideas diferentes y visualizamos todo desde una perspectiva que nunca es igual a la de las demás personas, recaemos en el conflicto.

La mediación empresarial constituye una ventaja al mostrarse como un proceso de resolución de problemas que permite a las empresas resolver sus conflictos tanto internos como en relación con otros organismos públicos y privados por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales (ADIMER, 2013).

Lo cierto es que las empresas familiares llevan implícitos profundos valores y anhelos, junto a un alto grado de lealtad y apoyo a las políticas adelantadas por la empresa, abandonar la empresa significa abandonar a la familia (2011), es por ello que enfrentan de formas diversas los conflictos internos y externos necesarios para la continuidad del proyecto.

La mediación empresarial dota a las empresas de los recursos necesarios para hacer frente a los nuevos conflictos, mediante una vía rápida, económica y pacífica, con acuerdos que benefician a ambas partes, preservando la confidencialidad y las relaciones comerciales (Baixauli Gallego, 2017).

La mediación como opción alterna a la solución de conflictos, es una estrategia ideal para que la empresa aumente su calidad. Resuelve los problemas generados de una manera más amable y armónica para todos los involucrados dando paso a la prosperidad de la empresa familiar, a su calidad como ya se mencionó y al crecimiento económico.

Baixauli (2017) propone un modelo de intervención compuesto por cuatro fases:

Modelo de intervención	
Fase 1.- Búsqueda de Información	Se realizan reuniones de diagnóstico necesarias para identificar normas institucionales, prácticas y ejercicios que promuevan conflicto se valoran las actitudes del personal hacia la organización.
Fase 2.- Aportación de la Mediación en la Elaboración del Protocolo Familiar y Revisión de Estatutos	Se incluye en los estatutos y en el protocolo familiar la mediación como procedimiento extrajudicial de resolución de conflictos.
Fase 3.- Elaboración de Alternativas	Identificar las áreas a las que dirigir el diseño, comprometer a todas las personas, implementar la capacidad de resolver conflictos y realizar un seguimiento de los mismos.
Fase 4.- Visión de Futuro	Re-diseñar la visión de la organización, realizar un trabajo grupal para valorar las quejas, realizar un trabajo grupal sobre lo ideal y analizar estrategias de cambio.

*Tabla 8. Modelo de Intervención. Fuente. Baixauli (2017).*

## **CAPÍTULO VI.- MEDIACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **6.1 Mediación Empresarial Internacional**

De acuerdo con los capítulos anteriores, se ha analizado en qué consiste la mediación empresarial, sus características en la presente investigación, quiénes pueden participar y los tipos de conflictos que atiende; sin embargo, es importante estudiar la figura de la mediación empresarial en México y en otros países, como referencia comparativa de nuestro país con otros países en esta materia.

A medida en que la empresa familiar crezca y se consolide, mayores serán los derechos y obligaciones que contraiga, incrementarán sus operaciones, sus ingresos y egresos, sus objetivos económicos y no económicos, principalmente en el capital relacional a nivel local, nacional e internacional de acuerdo a la expansión de la empresa.



Las naciones deben permitir a cada persona gozar de sus derechos económicos, sociales y culturales, así como de sus derechos civiles y políticos conforme a los correspondientes Pactos Internacionales existentes y debidamente ratificados. Los países en desarrollo y en vías de desarrollo, deben considerar como uno de los temas rectores los derechos humanos y su economía nacional, determinando en qué medida garantizará los derechos económicos reconocidos.

Las políticas públicas estructurales han demostrado mundialmente una falta de capacidad o de disposición para favorecer el desarrollo económico y social, incumpliendo con el espíritu del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y el consiguiente Protocolo Facultativo. El gobierno mexicano ha adoptado medidas en este tema, derivadas de las Cumbres Mundiales y en especial de las sesiones del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la Organización de las Naciones Unidas, sin embargo, aún existen retos importantes que se requieren afrontar.

Uno de esos retos importantes es proteger el derecho a trabajar, el cual comprende el derecho de toda persona de tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado, para lo cual el Estado debe proveer de las medidas necesarias para garantizarlo. Las oportunidades laborales se crean en tanto el contexto económico sea favorable para los emprendedores, quienes generan la ocupación plena y efectiva de los ciudadanos, así como el desarrollo económico del país.

De este modo, encontramos que una de las mayores consecuencias que conlleva las relaciones en el comercio global es la alta probabilidad de que se generen conflictos por las diferentes ideas que existan en cada uno de los socios, familiares o no familiares, que residen en México o en el extranjero; además del desconocimiento de los procedimientos jurídicos y operativos.

Por lo antes mencionado, en el presente capítulo abordaremos, inicialmente, aspectos relacionados con la regulación del extranjero en México.

## **6.2. Regulación de los extranjeros en México.**

En cada país, las regulaciones varían para definir si una persona es o no es extranjera. Los países cuentan con la libertad de decidir las condiciones con las que debe de contar la persona para considerarse ciudadano de su país y de no tenerlas, formará parte de la población extranjera.

En México particularmente, en el artículo 73 fracciones XVI constitucional se establece que el Congreso de la Unión es quien tiene la facultad para dictar leyes sobre nacionalidad, condición jurídica de los extranjeros, ciudadanía, naturalización, colonización, emigración e inmigración y salubridad general de la República.

De acuerdo con el artículo 2 de la Ley de Nacionalidad, los extranjeros son aquellos que no tienen la nacionalidad mexicana. Existen dispositivos legales que establecen principios generales relacionados con los extranjeros (Cárdenas González, 2013):

- a) Igualdad de trato a nacionales y extranjeros, contenido en el artículo 1º Constitucional;
- b) Libertad de profesión y oficio contenido, contenida en el artículo 5º Constitucional;
- c) Garantía de igualdad para los ciudadanos y de no discriminación, que señala el artículo 32 Constitucional;
- d) Igualdad de aplicación de las leyes mexicanas para nacionales y extranjeros, contenido que señala el artículo 12 del Código Civil Federal y la Ley de Nacionalidad;
- e) Facultad del Ejecutivo para expulsar a extranjeros perniciosos. Prohibición de inmiscuirse en Asuntos Políticos contenido en el artículo 33 Constitucional.

Es así como para fines fiscales, en México son extranjeras las personas físicas o morales que se rigen por la legislación de otro país, por razones de nacionalidad, domicilio, residencia, sede de operación, entre otros criterios (Venegas Álvarez, 2011).

De igual manera, el artículo 33 indica que las personas extranjeras son las que no posean las calidades determinadas en el artículo 30 constitucional y gozarán de los derechos

humanos y garantías que reconoce esta Constitución. El segundo párrafo refiere que el Ejecutivo de la Unión, previa audiencia, podrá expulsar del territorio nacional a personas extranjeras con fundamento en la ley, la cual regulará el procedimiento administrativo, así como el lugar y tiempo que dure la detención; el último párrafo, señala que los extranjeros no podrán de ninguna manera inmiscuirse en los asuntos políticos del país.

La nacionalidad es la pertenencia a un Estado, por razón de nacimiento o posterior adopción de la condición de súbdito de este, implica para la persona la obligación de pagar contribuciones, incluso si no reside en el país (Venegas Álvarez, 2011).

La nacionalidad puede ser obtenida por nacimiento y por naturalización. La primera, tiene a su vez dos formas de obtenerla, a través del 1) jus soli o derecho de la tierra y, 2) jus sanguini o el llamado derecho de la sangre (Cárdenas González, 2013). Dichas formas de adquirir la nacionalidad se encuentran señaladas en el artículo 30 constitucional:

Artículo 30. La nacionalidad mexicana se adquiere por nacimiento o por naturalización.

A) Son mexicanos por nacimiento:

I. Los que nazcan en territorio de la República, sea cual fuere la nacionalidad de sus padres.

II. Los que nazcan en el extranjero, hijos de padres mexicanos nacidos en territorio nacional, de padre mexicano nacido en territorio nacional, o de madre mexicana nacida en territorio nacional;

III. Los que nazcan en el extranjero, hijos de padres mexicanos por naturalización, de padre mexicano por naturalización, o de madre mexicana por naturalización, y

IV. Los que nazcan a bordo de embarcaciones o aeronaves mexicanas, sean de guerra o mercantes.

B) Son mexicanos por naturalización:

I. Los extranjeros que obtengan de la Secretaría de Relaciones carta de naturalización.

II. La mujer o el varón extranjeros que contraigan matrimonio con varón o con mujer mexicanos, que tengan o establezcan su domicilio dentro del territorio nacional y cumplan con los demás requisitos que al efecto señale la ley.

La nacionalidad por naturalización puede adquirirse de las siguientes formas: 1) Voluntaria Ordinaria; 2) Voluntaria Privilegiada, se otorga de manera especial a los extranjeros que tienen un vínculo especial con México; y 3) Por Consecuencia, se otorga a los incapaces cuyos padres han adoptado la nacionalidad mexicana por naturalización, previa solicitud de estos a la Secretaría de Relaciones Exteriores (Cárdenas González, 2013). Lo anterior, cumpliendo con los requisitos del artículo 19 de la Ley de Nacionalidad:

Artículo 19.- El extranjero que pretenda naturalizarse mexicano deberá:

I. Presentar solicitud a la Secretaría en la que manifieste su voluntad de adquirir la nacionalidad mexicana;

II. Formular las renunciaciones y protesta a que se refiere el artículo 17 de este ordenamiento;

La Secretaría no podrá exigir que se formulen tales renunciaciones y protestas sino hasta que se haya tomado la decisión de otorgar la nacionalidad al solicitante. La carta de naturalización se otorgará una vez que se compruebe que éstas se han verificado.

III. Probar que sabe hablar español, conoce la historia del país y está integrado a la cultura nacional; y

IV. Acreditar que ha residido en territorio nacional por el plazo que corresponda conforme al artículo 20 de esta Ley.

Para el correcto cumplimiento de los requisitos a que se refiere este artículo, se estará a lo dispuesto en el reglamento de esta Ley.

Asimismo, el artículo 32 de nuestra Carta Magna fundamenta lo que sucede en el caso de las personas con doble nacionalidad y el derecho de preferencia de los mexicanos ante alguna situación de igualdad de circunstancias frente a los extranjeros.

Artículo 32. La Ley regulará el ejercicio de los derechos que la legislación mexicana otorga a los mexicanos que posean otra nacionalidad y establecerá normas para evitar conflictos por doble nacionalidad.

Los mexicanos serán preferidos a los extranjeros en igualdad de circunstancias, para toda clase de concesiones y para todos los empleos, cargos o comisiones de gobierno en que no sea indispensable la calidad de ciudadano.

En tanto, en el mismo tema de doble nacionalidad, el artículo 17 de la Ley de Nacionalidad señala:

Artículo 17.- Los mexicanos por nacimiento a los que otro Estado considere como sus nacionales, podrán solicitar a la Secretaría el certificado de nacionalidad mexicana, únicamente para los efectos del artículo anterior.

Para ello, formularán renuncia expresa a la nacionalidad que les sea atribuida, a toda sumisión, obediencia y fidelidad a cualquier Estado extranjero, especialmente de aquél que le atribuya la otra nacionalidad, a toda protección extraña a las leyes y autoridades mexicanas, y a todo derecho que los tratados o convenciones internacionales concedan a los extranjeros. Asimismo, protestarán adhesión, obediencia y sumisión a las leyes y autoridades mexicanas y se abstendrán de realizar cualquier conducta que implique sumisión a un Estado extranjero.

El artículo 37 constitucional establece, las causas de pérdida de la nacionalidad:

A) Ningún mexicano por nacimiento podrá ser privado de su nacionalidad.

B) La nacionalidad mexicana por naturalización se perderá en los siguientes casos:

I. Por adquisición voluntaria de una nacionalidad extranjera, por hacerse pasar en cualquier instrumento público como extranjero, por usar un pasaporte extranjero, o por aceptar o usar títulos nobiliarios que impliquen sumisión a un Estado extranjero, y

II. Por residir durante cinco años continuos en el extranjero....

Por otra parte, tenemos la figura de la residencia, la cual consiste en la vinculación a un determinado territorio, la cual es considerada por las autoridades fiscales como criterio que fija la aplicación de las leyes tributarias (Venegas Álvarez, 2011).

El artículo 9º del Código Fiscal de la Federación (CFF) señala que se consideran residentes en territorio nacional:

I. A las siguientes personas físicas:

a) Las que hayan establecido su casa habitación en México. Cuando las personas físicas de que se trate también tengan casa habitación en otro país, se considerarán residentes en México, si en territorio nacional se encuentra su centro de intereses vitales. Para estos efectos, se considerará que el centro de intereses vitales está en territorio nacional cuando, entre otros casos, se ubiquen en cualquiera de los siguientes supuestos:

1. Cuando más del 50% de los ingresos totales que obtenga la persona física en el año de calendario tengan fuente de riqueza en México.

2. Cuando en el país tengan el centro principal de sus actividades profesionales.

b) Las de nacionalidad mexicana que sean funcionarios del Estado o trabajadores del mismo, aun cuando su centro de intereses vitales se encuentre en el extranjero.

No perderán la condición de residentes en México, las personas físicas de nacionalidad mexicana que acrediten su nueva residencia fiscal en un país o territorio en donde sus ingresos se encuentren sujetos a un régimen fiscal preferente en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Lo dispuesto en este párrafo se aplicará en el ejercicio fiscal en el que se presente el aviso a que se refiere el último párrafo de este artículo y durante los tres ejercicios fiscales siguientes.

No se aplicará lo previsto en el párrafo anterior, cuando el país en el que se acredite la nueva residencia fiscal, tenga celebrado un acuerdo amplio de intercambio de información tributaria con México.

II. Las personas morales que hayan establecido en México la administración principal del negocio o su sede de dirección efectiva.

Salvo prueba en contrario, se presume que las personas físicas de nacionalidad mexicana, son residentes en territorio nacional.

Las personas físicas o morales que dejen de ser residentes en México de conformidad con este Código, deberán presentar un aviso ante las autoridades fiscales, a más tardar dentro de los 15 días inmediatos anteriores a aquél en el que suceda el cambio de residencia fiscal.

El domicilio, establece el lugar donde se producen las relaciones entre la administración tributaria y los obligados tributarios en orden a la aplicación de los tributos (Venegas Álvarez, 2011). El artículo 10 del CFF señala que se considera domicilio fiscal:

I. Tratándose de personas físicas:

a) Cuando realizan actividades empresariales, el local en que se encuentre el principal asiento de sus negocios.

b) Cuando no realicen las actividades señaladas en el inciso anterior, el local que utilicen para el desempeño de sus actividades.

c) Únicamente en los casos en que la persona física, que realice actividades señaladas en los incisos anteriores no cuente con un local, su casa habitación. Para estos efectos, las autoridades fiscales harán del conocimiento del contribuyente en su casa habitación, que cuenta con un plazo de cinco días para acreditar que su domicilio corresponde a uno de los supuestos previstos en los incisos a) o b) de esta fracción.

Siempre que los contribuyentes no hayan manifestado alguno de los domicilios citados en los incisos anteriores o no hayan sido localizados en los mismos, se considerará como domicilio el que hayan manifestado a las entidades financieras o a las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo, cuando sean usuarios de los servicios que presten éstas.

II. En el caso de personas morales:

a) Cuando sean residentes en el país, el local en donde se encuentre la administración principal del negocio.

b) Si se trata de establecimientos de personas morales residentes en el extranjero, dicho establecimiento; en el caso de varios establecimientos, el local en donde se encuentre la administración principal del negocio en el país, o en su defecto el que designen.

Cuando los contribuyentes no hayan designado un domicilio fiscal estando obligados a ello, o hubieran designado como domicilio fiscal un lugar distinto al que les corresponda de acuerdo con lo dispuesto en este mismo precepto o cuando hayan manifestado un domicilio ficticio, las autoridades fiscales podrán practicar diligencias en cualquier lugar en el que realicen sus actividades o en el lugar que conforme a este artículo se considere su domicilio, indistintamente.

En materia fiscal, además de la nacionalidad, residencia y domicilio, existe como criterio de vinculación entre los hechos causa de las contribuciones y los titulares de la potestad fiscal el lugar del hecho generador, en el momento que una persona física o moral sin importar su nacionalidad ni su residencia, realice algún hecho imponible como actos jurídicos, actividades económicas, o hechos económicos, queda sujeto a una contribución determinada por un vínculo de pertenencia material, que es precisamente el lugar del hecho generador (Venegas Álvarez, 2011).

## **6.2. La Inversión Extranjera en México**

Conforme la fracción II del artículo 2 de la Ley de Inversión Extranjera, se considera inversión extranjera:

a) La participación de inversionistas extranjeros, en cualquier proporción, en el capital social de sociedades mexicanas;

b) La realizada por sociedades mexicanas con mayoría de capital extranjero; y



c) La participación de inversionistas extranjeros en las actividades y actos contemplados por esta Ley.

De acuerdo a la fracción III del referido precepto legal, se considera inversionista extranjero a la persona física o moral de nacionalidad distinta a la mexicana y las entidades extranjeras sin personalidad jurídica. A continuación, se desarrollará los dos tipos de inversión extranjera: directa e indirecta.

De acuerdo al autor Fernando Antonio Cárdenas González (2013) en su libro titulado “Inversión extranjera. Inmuebles extranjeros sociedades”, define a la inversión extranjera directa como la que realizan personas físicas y morales extranjeras para el establecimiento, mantenimiento o desarrollo de toda clase de actividades económicas.

Dicho autor menciona que esta forma de inversión se realiza, principalmente mediante la constitución de sociedades mexicanas en donde el capital social es suscrito y pagado, en su mayoría o en su totalidad, por extranjeros, o bien mediante la adquisición de acciones o partes sociales de sociedades mexicanas ya establecidas o a través de otras sociedades mexicanas controladas, total o parcialmente, por personas extranjeras (Cárdenas González, 2013).

Como regla general de la inversión extranjera directa, tenemos que los extranjeros pueden participar en cualquier actividad económica y suscribir y pagar hasta el 100% el capital social de sociedades mexicanas que realicen actividades liberadas (Cárdenas González, 2013).

La regla de excepción, restringe la participación de los extranjeros en algunos campos económicos que están reservados al Estado Mexicano, otros a mexicanos y a sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros y, por último, existen actividades en las que se limita la participación de la inversión extranjera hasta los porcentajes máximos permitidos por la Ley (Cárdenas González, 2013).

La inversión extranjera indirecta es aquella efectuada, generalmente, a través de préstamos entre gobiernos o de organismos internacionales a gobierno o empresas

públicas, o bien, mediante la colocación de valores bursátiles oficiales del país receptor del crédito en las bolsas de valores de la nación que concede el mismo (Cárdenas González, 2013).

Por lo anterior, es indispensable conocer estos aspectos para prevenir y atender debidamente alguna controversia que se presente en la empresa familiar en el ámbito internacional.

### **6.3. La Doctrina Calvo**

El jurista y diplomático Carlos Calvo (1824-1906) considerado relevante autor de valiosas obras de Derecho Internacional; la extensión y calidad de su obra escrita obtuvo el debido reconocimiento internacional, y su pensamiento ha perdurado sobre diversos tópicos, en particular destacó lo que se denomina Doctrina Calvo, a través de la cual proscribió la intervención armada para el cobro de deudas y la ejecución de reclamaciones privadas (Nussbaum, 1949).

El internacionalista Carlos Calvo establecía, de manera literal: "... de conformidad con los principios del Derecho Internacional, el cobro de deudas y la ejecución de reclamos privados no justifica de plano la intervención armada de parte de los gobiernos" (Arellano García, 2010).

Carlos Calvo aseveraba que un Estado no puede aceptar responsabilidades por pérdidas sufridas por extranjeros a resultas de guerra civil o insurrección, partiendo de la base de que al admitir la responsabilidad en tales casos, significaría una amenaza para la independencia de los Estados más débiles, que quedarían sometidos a la posible intervención de Estados fuertes, y crearía una desigualdad injustificable entre nacionales y extranjeros (Arellano García, 2010).

El internacionalista mexicano Manuel J. Sierra, alrededor de la Doctrina Calvo, expresaba que esa doctrina obtuvo una ratificación en las convenciones que sobre responsabilidad de los Estados y la situación jurídica de los extranjeros han sido firmadas en las Conferencias Panamericanas, y se ha adoptado en la legislación mexicana y otros Estados

para los actos jurídicos sobre bienes raíces en que intervienen extranjeros, con la denominación de Cláusula Calvo (Arellano García, 2010). He aquí la diferencia entre Doctrina Calvo y la Cláusula Calvo.

El Dr. Carlos Arellano García (2010) opina en el sentido de que se pueden superar todos y cada uno de los puntos de vista antagónicos en referencia a la Cláusula Calvo, a través de dotarla de elementos que le den validez internacional y, para ello, el sistema que propone alrededor de la Cláusula Calvo es el siguiente:

1. Se establecería el deber de los extranjeros, en el sentido de agotar todos los medios de defensa y recursos que establezca el sistema jurídico nacional, antes de pretender recurrir a la protección diplomática para defenderse de presuntos actos que afecten sus derechos;
2. Se podría admitir el derecho de los extranjeros para acudir a la vía diplomática únicamente en el caso de que se les negase el acceso solicitado a los tribunales nacionales, o en aquellos casos en los que hubiese alguna demora maliciosa y voluntaria en la administración de justicia. No habría ese derecho de los extranjeros para revisar el fondo o la forma en lo que hace a la administración de justicia;
3. Se establecería que, en caso de disturbios de cualquier naturaleza, dentro del país, que ocasionaren daños o perjuicios a extranjeros, éstos no gozarían de indemnizaciones que no fuesen concedidas a mexicanos y, por tanto, en ese sentido se establecería que no tendría cabida la protección diplomática;
4. A efecto de darle protección internacional a la Cláusula Calvo, y evitar que se argumentase falta de consentimiento del Estado al que pertenece el extranjero, se establece la obligación del extranjero de gestionar y obtener el consentimiento de su país, en el sentido de no intervenir para protegerlo.

De esta manera, en la fracción I del décimo párrafo del artículo 27 Constitucional, se considera como parte de las prescripciones que la capacidad para adquirir el dominio de las tierras y aguas de la Nación, se regirá, entre otras por las siguientes:

I. Sólo los mexicanos por nacimiento o por naturalización y las sociedades mexicanas tienen derecho para adquirir el dominio de las tierras, aguas y sus accesiones o para obtener concesiones de explotación de minas o aguas. El Estado podrá conceder el mismo derecho a los extranjeros, siempre que convengan ante la Secretaría de Relaciones en considerarse como nacionales respecto de dichos bienes y en no invocar por lo mismo la protección de sus gobiernos por lo que se refiere a aquéllos; bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder en beneficio de la Nación, los bienes que hubieren adquirido en virtud del mismo. En una faja de cien kilómetros a lo largo de las fronteras y de cincuenta en las playas, por ningún motivo podrán los extranjeros adquirir el dominio directo sobre tierras y aguas.

El contenido de dicha disposición, trasciende sus efectos en el artículo 14 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras al señalar:

Artículo 14.- Cuando en los estatutos sociales no se pacte la cláusula de exclusión de extranjeros, se debe celebrar un convenio o pacto expreso que forme parte integrante de los estatutos sociales, por el que los socios extranjeros, actuales o futuros de la sociedad, se obligan ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como nacionales respecto de:

- I. Las acciones, partes sociales o derechos que adquieran de dichas sociedades;
- II. Los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sean titulares tales sociedades, y
- III. Los derechos y obligaciones que deriven de los contratos en que sean parte las propias sociedades.

El convenio o pacto señalados deberán incluir la renuncia a invocar la protección de sus gobiernos bajo la pena, en caso contrario, de perder en beneficio de la Nación los derechos y bienes que hubiesen adquirido.

De este modo, cuando la Cláusula Calvo no esté contenida en los estatutos, se debe celebrar un convenio o pacto por escrito, quedando asentado como parte de los estatutos sociales a fin de que los extranjeros se obliguen ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como nacionales en los casos mencionados.

#### **6.4. Principios del Sistema de Comercio según la OMC**

La Organización Mundial de Comercio (OMC), considera como principios el trato de la nación más favorecida y el trato nacional, mismos que se desarrollan a continuación de acuerdo a los criterios que señala la OMC en su sitio web oficial, lo cual consideramos pertinente mencionar ya que las partes en conflicto deben tener conocimiento de estos criterios en la búsqueda de su solución en el comercio internacional.

##### ***6.4.1 Nación más favorecida (NMF)***

El principio de la Nación Más Favorecida se conoce como el trato de la nación más favorecida (NMF), significa dar igual trato para todos los demás. En virtud de los Acuerdos de la OMC, los países no pueden normalmente establecer discriminaciones entre sus diversos interlocutores comerciales. Si se concede a un país una ventaja especial (por ejemplo, la reducción del tipo arancelario aplicable a uno de sus productos), se tiene que hacer lo mismo con todos los demás Miembros de la OMC (2017).

Este principio tiene tanta importancia que es el primer artículo del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), que regula el comercio de mercancías. El principio NMF es también prioritario en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (Artículo 2 del AGCS) y en el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (Artículo 4 del ADPIC), aunque en cada Acuerdo este principio se aborda de manera ligeramente diferente. En conjunto, esos tres Acuerdos abarcan las tres esferas principales del comercio de las que se ocupa la OMC (2017).

Algunas excepciones permitidas por la OMC son, por ejemplo, que los países pueden establecer un acuerdo de libre comercio y se aplique únicamente a los productos objeto de comercio dentro del grupo y hacer discriminaciones con respecto a los productos de

terceros países; o pueden otorgar acceso especial a sus mercados a los países en desarrollo; o bien un país puede poner obstáculos a los productos que se consideren objeto de un comercio desleal procedentes de países específicos (OMC, 2017).

Finalmente, en el caso de los servicios, se permite que los países, en ciertas circunstancias restringidas, apliquen discriminaciones. Sin embargo, los acuerdos sólo permiten estas excepciones con arreglo a condiciones estrictas. En general, el trato NMF significa que cada vez que un país reduce un obstáculo al comercio o abre un mercado, tiene que hacerlo mismo para los mismos productos o servicios de todos sus interlocutores comerciales, sean ricos o pobres, débiles o fuertes (OMC, 2017).

#### **6.4.2 Trato Nacional.**

Este principio significa brindar igual trato para nacionales y extranjeros. Las mercancías importadas y las producidas en el país deben recibir el mismo trato, al menos después de que las mercancías extranjeras hayan entrado en el mercado. Lo mismo debe ocurrir en el caso de los servicios extranjeros y los nacionales, y en el de las marcas de fábrica o de comercio, los derechos de autor y las patentes extranjeras y nacionales. Este principio figura también en los tres principales Acuerdos de la OMC, aunque también en este caso se aborda en cada uno de ellos el principio de manera ligeramente diferente (OMC, 2017).

El trato nacional sólo se aplica una vez que el producto, el servicio o la obra de propiedad intelectual han entrado en el mercado. Por lo tanto, la aplicación de derechos de aduana a las importaciones no constituye una transgresión del trato nacional, aunque a los productos fabricados en el país no se les aplique un impuesto equivalente (OMC, 2017).

#### **6.5. Cámara Nacional del Comercio (CANACO)**

Con el firme propósito de defender los intereses de los comerciantes y de la comunidad, nace en abril de 1883 la Cámara de Comercio de Monterrey. La Cámara deja sentir su presencia en momentos clave dentro de la vida de la ciudad.

El objetivo de la Cámara es que representando los intereses del comercio del estado, promueva y practique cuantas diligencias sean necesarias que redunden en pro de tan

importante ramo de riqueza. Y desde su fundación la Cámara participa activamente en la toma de decisiones de la ciudad, siempre con la mira puesta en la defensa de sus agremiados comerciantes, prestadores de servicios y del sector turístico.

En 1966 se plantea la necesidad de agrupar las más importantes instituciones privadas: la Cámara de Comercio, la Cámara de la Industria y el Centro Patronal, proyecto que cristalizó el 30 de noviembre de 1977, cuando se inaugura el Edificio de las Instituciones. Ubicada en estas instalaciones la CANACO llega, en 1983, su aniversario número 100 y en el marco de esta celebración inicia la construcción del Faro del Comercio.

Posteriormente, en 1997 y ante la falta de representatividad por parte de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Cámara Nacional de Comercio de Monterrey decide desligarse de este organismo.

La Confederación ofrece a las cámaras afiliadas mayor representatividad a nivel nacional, además de que el Presidente de Canaco Monterrey ocupa el cargo de Tesorero en la Concanaco y cuenta con un lugar como Consejero Nacional en el Consejo Coordinador Empresarial.

Actualmente, Canaco Monterrey es un organismo referente en el norte del País, por su activa participación en la comunidad de negocios del Estado y sigue siendo la Cámara empresarial con mayor representatividad por las aportaciones de sus socios al ámbito económico, político y social de Monterrey, de Nuevo León y de México.

#### **6.6 La influencia de los tratados internacionales en la mediación empresarial.**

La Convención de Viena define al tratado como un acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados y regido por el derecho internacional ya conste en un instrumento único o en dos o más instrumentos conexos y cualquiera que sea su denominación particular (Cárdenas González, 2013).

Para Ernesto Gutiérrez y González el tratado es un contrato celebrado entre dos o más países recibe el nombre de tratado y que sale sobrando lo de Internacional, que sólo basta el empleo del vocablo Tratado (Cárdenas González, 2013).

Los tratados internacionales en México tienen su fundamento en el artículo 133 Constitucional:

Artículo 133. Esta Constitución, las leyes del Congreso de la Unión que emanen de ella y todos los tratados que estén de acuerdo con la misma, celebrados y que se celebren por el Presidente de la República, con aprobación del Senado, serán la Ley Suprema de toda la Unión. Los jueces de cada entidad federativa se arreglarán a dicha Constitución, leyes y tratados, a pesar de las disposiciones en contrario que pueda haber en las Constituciones o leyes de las entidades federativas.

Bajo el principio de supremacía constitucional, la "Ley Suprema de la Unión" está compuesta por la Constitución General de la República, las leyes generales del Congreso de la Unión y los tratados internacionales que estén de acuerdo con ella, siendo la Constitución la que se ubica en la cima y por debajo de ella, los tratados internacionales y las leyes generales, lo cual afirma la Suprema Corte de Justicia de la Nación a través de la tesis aislada P. VIII/2007 con número de registro 172667.

Por otro lado, la tesis aislada 1a. CCLX/2015 (10a.) con número de registro 2009868 emitida por la Suprema Corte de Justicia de la Nación hace mención de que, de conformidad con la Convención de Viena, los tratados internacionales deben de ser interpretados de buena fe conforme al contexto de estos, teniendo siempre en cuenta su objetivo y fin, sin necesidad de recurrir a otros medios para interpretar el sentido de este.

Cuando un derecho humano esté reconocido tanto en la Constitución Federal, como en los tratados internacionales, debe acudir a ambas fuentes para determinar su contenido y alcance, favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia con el principio propersona; de tal modo que, si existe restricción de un derecho humano expresamente en la Constitución, se sujetará a lo dispuesto por ésta. Lo anterior, de acuerdo con la jurisprudencia 1a./J. 29/2015 (10a.) con número de registro 2008935

Acorde con lo sostenido por el Tribunal en Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, en la tesis de jurisprudencia P/J. 20/2014 (10a.), las normas de derechos humanos contenidas en los tratados internacionales y en la Constitución Política de los Estados



Unidos Mexicanos no se relacionan entre sí en términos jerárquicos, ya que se integran al catálogo de derechos que funciona como un parámetro de regularidad constitucional. Por tanto, cuando un derecho humano esté reconocido tanto en la Constitución Federal, como en los tratados internacionales, debe acudir a ambas fuentes para determinar su contenido y alcance, favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia; en el entendido de que cuando exista en la Constitución una restricción expresa al ejercicio de un derecho humano, se deberá estar a lo que indica la norma constitucional.

La protección referida en la jurisprudencia antes citada se hace extensiva para las personas morales, conforme a la jurisprudencia P./J. 1/2015 (10a.) con número de registro 2008584 de la Suprema Corte de Justicia de la Nación que menciona que conforme al artículo 1º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, todas las personas tienen el derecho de gozar de los derechos humanos que emanan de esta, siguiendo, entre otras cosas, el principio de interpretación más favorable a la persona con la protección mas amplia hacia la persona.

Si bien, los artículos 17, segundo párrafo, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 8 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos y 14 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, reconocen a favor de los gobernados el acceso a la justicia, el cuarto párrafo del citado artículo 17, va más allá reconociendo como derecho humano, la posibilidad de que los conflictos también se puedan resolver mediante los mecanismos alternativos de solución de controversias, siempre y cuando estén previstos por la ley, conforme a la tesis aislada III.2o.C.6 K (10a.) con número de registro 2004630 de la Suprema Corte de Justicia de la Nación que recalca que es un derecho humano la posibilidad de resolver mediante esta clase de mecanismos sin necesidad de una intervención jurisdiccional. Los mecanismos reconocidos por la ley, según la tesis aislada ya mencionada son la negociación, mediación, conciliación y el arbitraje.

Algunos beneficios mencionados en dicha tesis, es tanto el acceso a una justicia pronta y expedita como la participación de la población para el desarrollo colectivo.

Ahora bien, los tratados internacionales en materia de comercio, pueden tener diversos objetivos, por ejemplo, estimular actividades comerciales, eliminar barreras al comercio, facilitar la circulación de bienes y servicios, promover la competencia leal, incrementar la inversión, proteger y ejercer los derechos de propiedad intelectual, ampliar y mejorar los beneficios del tratado y establecer procedimientos eficaces para el cumplimiento del tratado, su administración y solución de controversias.

#### **6.7. La Mediación y la Mediación Empresarial en otros Países.**

Los mecanismos alternativos de solución de controversias, específicamente la mediación, colabora a desahogar la saturación que tienen los tribunales de justicia, mediante el uso de un procedimiento voluntario, flexible, confiable, rápido, económico y efectivo que ponga fin al conflicto; además, promueve el diálogo, mejora la comunicación, las relaciones y motiva a las partes a asumir sus responsabilidades.

Los mediadores suplen y complementan el servicio de acceso a la justicia que el Estado no está en condiciones de ofrecer a través de los tribunales. Los Sistemas Alternativos de Resolución de Conflictos entonces, permiten acceder a una solución para problemas que de otra manera no la tendrían (Ramírez López, 2008).

La mediación empresarial tiene su fundamento en la equidad, privacidad, en la libertad de las personas para solucionar sus propios asuntos, y en los legítimos intereses de todas las empresas que de un modo u otro se vean afectadas por un conflicto.

Cuando se trata de resolver conflictos de carácter internacional, que requieren una solución ágil y práctica, la mediación es un sistema que aporta seguridad a las partes, ya que, en muchos aspectos, se asemeja más a una negociación que el arbitraje y los litigios. La negociación es algo que las partes conocen y a los que están acostumbradas, no siendo ajenas a la importancia de cerrar acuerdos para mantener una relación continuada que fortalezca las relaciones sociales y económicas (Conde Carreño, Bustillo Guzmán, & Lara Nájar, 2013).

Entre los países es más fácil una mediación que ir a los litigios; esto debido a que genera confianza y una posible buena relación en el futuro. Como se dijo anteriormente, para los países, una mediación es más como una negociación, ya que no es necesario ir al litigio.

Los mismos autores discuten qué motiva a una implantación y el fomento de los Alternative Dispute Resolution (ADR), que otorgan un elevado nivel de efectividad en la resolución de las controversias, en tanto que su naturaleza basada en la voluntad de las partes asegura no sólo una mayor probabilidad de cumplimiento de los acuerdos adoptados, sino un acortamiento de los plazos y una reducción de costes. Según datos publicados por la ONU, el porcentaje de éxito de los procedimientos de mediación que se inician alcanzan cifras que oscilan entre el 75%-85%.

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 y como anteriormente lo mencionamos reduce los costos y es más exitoso.

A continuación, realizaremos un estudio de la mediación en Chile, Argentina y España.

#### ***6.7.1 Mediación Empresarial Familiar en Chile***

La mediación en Chile nace igual que en otros países como Estados Unidos, Canadá, España y Argentina, como respuesta al conflicto social que necesita una solución más amigable y efectiva y también como una manera de otorgar la posibilidad de que los mismos involucrados en el problema que los aqueja, den solución de manera colaborativa y no adversarial a sus intereses en disputa (Alfaro J, 2017).

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo de la mediación, a nivel interno e internacional, radica en la falta de regulación de algún mecanismo de ejecución del acuerdo resultante de esta, que dé certeza a las partes en cuanto a su efectivo cumplimiento como ocurre con el arbitraje (Jequier Lehuedé, 2016).

El acuerdo de mediación, como contrato que es, constituye una ley para las partes y, como tal, faculta a la parte que quiere hacerlo cumplir para exigir precisamente ese

cumplimiento o para demandar su resolución, y en ambos casos con indemnización de perjuicios. Sin embargo, la solución planteada no es tal y, por el contrario, contradice la finalidad misma de la mediación y el propósito que tuvieron las partes al acudir a ella, en orden a evitar precisamente la vía judicial y menos la ordinaria (Jequier Lehuedé, 2016).

Chile cuenta con centros de mediación familiar alrededor de todo el país. La mediación familiar sirve como una vía para poder conocer a las personas si quisiéramos llegar a una mediación empresarial familiar, ya que en ella se comentan temas sobre los sentimientos de los involucrados.

La Unidad de Mediación es la repartición técnica e interdisciplinaria del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, responsable de la Administración del Sistema Nacional de Mediación Familiar, cuyo principal objetivo es asegurar la provisión del servicio de mediación sin costo para los usuarios a nivel país, en cada uno de los territorios jurisdiccionales de los juzgados con competencia en asuntos de familia.

Las principales actividades que realiza la Unidad de Mediación son las siguientes:

I-Coordinar la contratación de los servicios de mediación familiar de acuerdo con lo dispuesto en la Ley de Contratación Pública.

II-Velar por el cumplimiento de las obligaciones establecidas en cada uno de los contratos celebrados para la prestación del servicio de mediación familiar.

III-Apoyar en la administración del registro de mediadores familiares que lleva cada Secretario Regional Ministerial de Justicia y Derechos Humanos, de acuerdo con lo señalado en el artículo 112 de la Ley N° 19.968.

IV-Efectuar la contratación de estudios y auditorías que permitan asegurar la calidad del servicio de mediación familiar.

V-Promover y difundir la mediación familiar como un mecanismo válido de resolución de conflictos.

VI-Fomentar la coordinación interinstitucional para un adecuado funcionamiento del sistema.

El centro cuenta con un sistema para que puedas localizar tu centro de mediación en cualquier ciudad de Chile que te encuentres. Se tiene también un informe estadístico nacional de mediación el cual cuenta con fecha de 1 de junio del 2009 al 31 de diciembre del 2014.

Frente a la necesidad de mejorar el acceso a la justicia, el Gobierno de Chile a través del Ministerio de Justicia ha impulsado el fortalecimiento de una nueva institucionalidad.

En relación con la justicia de familia, La ley N° 19.968 que crea los Tribunales de Familia modifica el procedimiento jurisdiccional de menores, concentrando la resolución de diversas competencias en materia de familia en un solo tribunal, estableciendo la mediación voluntaria.

La reforma del 2008 a esta legislación contenida en la Ley N° 20.286, elimina la voluntariedad en materia de mediación, asegurando para los conflictos de mayor frecuencia (Alimentos, Cuidado Personal y Relación Directa y Regular) una instancia de Mediación Familiar previa y obligatoria, ejecutada a través de un sistema de prestación de servicios de mediación consolidado, licitado, de calidad y amplia cobertura.

Existe también un registro de mediadores el cual es un listado de profesionales que se encuentran habilitados para conducir procesos de mediación familiar. Ha sido creado por el Ministerio de Justicia, por mandato legal del artículo 112 de la Ley 19.968, con el objetivo de asegurar que aquellas personas que dirijan procesos de mediación familiar en Chile cuenten con ciertas características y conocimientos mínimos que permitan prestar un servicio de calidad.

Asimismo, es un registro único nacional, administrado por las Secretarías Regionales Ministeriales de Justicia (SEREMI) a lo largo y ancho del país. Esta organización se debe a que los mediadores/as tienen una potestad territorial limitada, que tiene como mínimo un tribunal de asuntos de familia o un juzgado de letras que conoce casos de familia, y como

máximo, el territorio que corresponde a una Corte de Apelaciones, o de varias, mientras se encuentren en una misma región.

El registro es público y los mediadores pueden adoptar alguno de estas alternativas:

La mediación en Chile se incorporó definitivamente a partir de la Ley N° 19.698 para resolver determinados asuntos del ámbito familiar. Posteriormente, la Ley N° 19.966, arts. 43 y ss., incorporó la mediación previa obligatoria en materia de salud, aportando incluso la primera y única definición legal de mediación que conoce el ordenamiento jurídico chileno (Jequier Lehuedé, 2016).

La mediación en Chile se encuentra fundamentada en la Ley N° 20.286, sin embargo, han surgido diversas iniciativas que tienen por objeto el mejoramiento de la asistencia jurídica y/o el acceso a ésta. Debido a esto es que en el marco del proceso de modernización de la justicia le han dado un reconocimiento expreso a la mediación como sistema colaborativo de resolución de conflictos, existiendo hoy en día legislación al respecto en el ámbito familiar, de salud y laboral.

Asimismo, como también se han impulsado políticas de trabajo para dar a conocer a la ciudadanía los métodos alternativos de solución de conflictos como una opción de solución más rápida y efectiva que concurrir a un tribunal, ya que muchas veces los problemas que aquejan a la comunidad no son conflictos de relevancia jurídica y por qué no cuentan con una justificación legal que las respalde.

El organismo gubernamental pionero en la implementación y utilización de los sistemas alternativos de resolución de conflictos es la Corporación de Asistencia Judicial (CAJ), la que en una etapa inicial realizó la primera intervención de una manera intuitiva y de iniciativa propia de los profesionales.

Desde el año 1997 la Corporación de Asistencia Judicial presta el servicio de Resolución Colaborativa de Conflictos como una línea especializada de servicios reconocida e institucionalizada. Dicho servicio se presta a través de los Consultorios Jurídicos y los Centros de Mediación de la CAJ (Alfaro J, 2017).

Ahora bien, en cuanto a empresas la mediación está dirigida a todas éstas que se encuentren introducidas en una situación de conflicto respecto a los derechos y deberes que nacen de una relación contractual.

Existen diferentes tipos de conflictos que se tienen que considerar en la mediación empresarial. Se considera que los conflictos empresariales que pueden resolverse a través de la mediación son:

- a) Relaciones entre socios.
- b) Relaciones familiares.
- c) Seguimiento de compromisos establecidos entre los socios.
- d) El fomento de valores entre los socios.

En materia de tratados internacionales, en fecha 1 de agosto de 1999 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio México-Chile, el cual contiene en el Capítulo 18 de la Sexta Parte, el apartado denominado Solución de Controversias, en el cual se pacta que ante una controversia comercial, realizarán lo siguiente (Arámbula Reyes, 2008):

1. Procurarán llegar a un acuerdo sobre la interpretación y aplicación del tratado, mediante la cooperación y consulta entre las partes.
2. Tendrán elección libre para ventilar una controversia ante el foro de la OMC o de la comisión.
3. Intervendrá la Comisión de Libre Comercio, integrada por el ministro de Relaciones Exteriores de Chile y el secretario de Comercio y Fomento Industrial de México, o personas designadas por ellos, estableciendo un secretariado integrado por secciones nacionales y comités y subcomités sectoriales; dichas instituciones como segunda instancia para la solución de controversias.
4. Establecimiento de procedimiento ante un grupo arbitral como tercera instancia para la solución de controversias.
5. Aplicación de procedimientos judiciales y administrativos internos para la solución de controversias comerciales de carácter privado.

### **6.7.2. Mediación Empresarial Familiar en Argentina**

En Argentina desde el año 1994 ya existía un proyecto de mediación en los tribunales, la institución se reguló en el año 1996 con la entrada en vigor de la Ley de mediación para los ámbitos Civil y Comercial Federal 24.573 y el Decreto 91/98. En 10 años de vigor de la norma ha habido cerca de 19,000 mediaciones con un porcentaje de éxito de un 65%. Varias provincias también tienen sus propias leyes de mediación (Lamm & Corti, 2012).

La Ley Nº 24573 del año 1995 estableció la mediación previa a todo juicio con carácter obligatoria dentro del juicio familiar. En el artículo 2º de dicha ley se señalan los supuestos que no quedan comprendidos bajo la obligatoriedad, encontrándose entre ellos, los juicios que versen sobre materia penal; las causas civiles relativas a separación judicial, nulidad de matrimonio, divorcio, filiación y patria potestad, con excepción de los efectos patrimoniales derivados de éstos; amparo, habeas corpus; juicios sucesorios; quiebras entre otras.

Los mediadores podrán ser designados por sorteo o a propuesta de la parte reclamante de la mediación. La opción la tiene quien solicita el inicio de la mediación. Desde ya que el mediador también podrá ser designado de común acuerdo entre las partes, aunque en nuestra experiencia esta es la forma de elección menos frecuente.

Si la parte reclamante opta por un sorteo, deberá concurrir a la cámara que nuclea los juzgados de segunda instancia del fuero que corresponda, donde se le comunicará el mediador que ha sido designado.

En caso de proponer la parte reclamante un mediador, esta deberá notificar a la contraparte dicha designación, pero ofreciendo un listado con al menos otros 4 mediadores que podrá elegir la contraparte en caso de no estar de acuerdo con el mediador designado por el reclamante.

Si las partes eligen el mediador de común acuerdo, no es necesaria ninguna notificación previa, pudiendo acordar directamente con el mediador la fecha y hora para el inicio de la mediación.



A diferencia de lo que establece la reciente ley española, la legislación argentina no prevé una audiencia informativa. Simplemente menciona que en la primera audiencia el mediador deberá informar a las partes sobre los principios que rigen el procedimiento de mediación. Esto nos parece acertado, ya que evita que las partes deban concurrir al despacho del mediador para informarse y luego otra vez más para comenzar la mediación.

Argentina forma parte del Tratado Interamericano sobre Buenos Oficios y Mediación. Este tratado se suscribió en Buenos Aires el 23 de diciembre de 1936, y forma parte de todos los gobiernos representados en la Conferencia Interamericana de Consolidación de la Paz.

Aún existan tratados entre los países, se es conveniente facilitar con éste, el recurso a los métodos de solución de controversias.

En 1899, en la Conferencia de la Paz de La Haya, los Estados Partes acordaron la denominada Convención de la Haya Nro. 1 relativa al Arreglo Pacífico de los conflictos de 1889, que contenía elaboradas disposiciones referentes a los buenos oficios y la mediación, que fueron repetidas en la Convención de La Haya sobre el Arreglo Pacífico de los Conflictos de 1907. La Convención obligaba a las partes, en caso de desacuerdo serio o controversia, antes de apelar a las armas, a recurrir a los buenos oficios o la mediación “hasta el punto en que las circunstancias lo permitieran” (Gobbi, 2018).

Aún de mayor importancia es que la Convención declaraba que los signatarios de ella tenían derecho a ofrecer sus buenos oficios o mediación, aún durante las hostilidades, y que el ejercicio de este derecho no podía ser considerado por ninguna de las partes en conflicto como un acto enemistoso. En el art. 39 del Convenio de La Haya citado de 1907, las partes reconocen el arbitraje como el medio más eficaz y adecuado para resolver los conflictos jurídicos interestatales que no hayan podido solucionarse por vía diplomática (Gobbi, 2018).

En cuanto al Derecho Privado, en Argentina existe una asociación civil constituida por los Estudios Jurídicos de la Ciudad de Buenos Aires, de reconocida trayectoria y sólido prestigio en el país y en el exterior, por grandes firmas consultoras internacionales y una

sociedad anónima dedicada a la mediación y a la negociación llamado Centro Empresarial de Mediación y Arbitraje (CEMA).

La CEMA comenzó su organización a principios de 1997. Su propósito es difundir y promover la mediación y el arbitraje como métodos alternativos de solución de conflictos y establecer una infraestructura adecuada para la solución de las disputas por tales medios.

El Centro ofrece, a través de la mediación no oficial, la posibilidad de la solución efectiva de las controversias que se susciten en el ámbito empresarial, procurando dirimirlas con total privacidad y evitando una ruptura de las relaciones comerciales entre las partes.

En los asuntos no mediables, o en los casos en que la mediación fracasa, el Centro ofrece el servicio de arbitraje, asegurando solvencia y transparencia. En relación al arbitraje el Centro adopta las Reglas de la United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL).

Los conflictos propios de la dinámica empresarial requieren una correcta evaluación, manejo y resolución de estos por expertos en administración de empresas y en derecho empresario. En su lista de árbitros se encuentran los socios principales de los estudios jurídicos más reconocidos de la República Argentina y de cuatro de las cinco grandes firmas consultoras del mundo. En su lista de mediadores se encuentran abogados con experiencia profesional y formación especializada en mediación. Lo mismo en su lista de co-mediadores, profesionales en ciencias económicas o de otras disciplinas.

Respecto de conflictos en la jurisdicción argentina el Centro está en condiciones de prestar un servicio de calidad equivalente al de las mejores instituciones internacionales, con un costo inferior dado que se evitan los gastos de traslado y la contratación de profesionales de diferentes jurisdicciones (Centro Empresarial de Mediación y Arbitraje, 2017).

Argentina tiene métodos auto compositivos como la negociación, la conciliación y la mediación; y heteros compositivos como lo es el arbitraje. La mediación en Argentina está regulada por la Ley 24.573.

La obligatoriedad establecida en la legislación argentina ha originado un gran debate, y se la ha justificado acotando su duración a cinco años y con la pretensión de poder lograr así un cambio cultural ante la instalada "cultura del litigio". Antonio de Tomasso (1998) señala que, entre las consideraciones generales más importantes, puede decirse que instituye con carácter obligatorio la mediación en forma previa a la administración de justicia. Con las excepciones que la propia ley establece, buscándose con esta medida, disminuir el número de procesos.

Los tipos de mediación en Argentina, de acuerdo con la Ley 26.589 son pública y privada, se realizan del siguiente modo:

Mediación pública: Es realizada por un mediador matriculado en el Registro Nacional de Mediación, que es sorteado por la Cámara correspondiente.

Mediación privada: El mediador es elegido por las partes a propuesta de quien inicia la acción. Debe estar matriculado en el Registro Nacional de Mediación.

La ley en cita refiere en el artículo 5 que la mediación obligatoria no será aplicable en los siguientes casos:

- I. Causas penales.
- II. Acciones de separación personal y divorcio, nulidad de matrimonio, filiación y patria potestad, con excepción de las cuestiones patrimoniales derivadas de éstas. El juez deberá dividir los procesos, derivando la parte patrimonial al mediador.
- III. Procesos de declaración de incapacidad y de rehabilitación
- IV. Causas en que el Estado Nacional o sus entidades descentralizadas sean parte.
- V. Amparo, hábeas corpus e interdictos.

- VI. Medidas cautelares hasta que se decidan las mismas, agotándose respecto de ellas las instancias recursivas ordinarias, continuando luego el trámite de la mediación.
- VII. Diligencias preliminares y prueba anticipada.
- VIII. Juicios sucesorios y voluntarios.
- IX. Concursos preventivos y quiebras.
- X. Causas que tramiten ante la Justicia Nacional del Trabajo.

Los instrumentos, a su vez pueden contener un acuerdo de sometimiento través de la cláusula compromisoria para atender el conflicto vía mediación o arbitraje, o ambos a la vez.

El Centro de Mediación y Arbitraje Comercial de la Cámara Argentina de Comercio (CEMARCA) no resuelve por sí mismo las controversias, tiene la función de asegurar el cumplimiento del Reglamento de Mediación y del Reglamento de Arbitraje; y dispone para ello de todos los poderes y facultades necesarios.

La mediación en el país de Argentina vive cierta resistencia a pesar de haberse implementado hace veintidós años. En aquel país existen dos posturas; la primera, que las leyes deben ser amplias para permitir un sistema más amplio y la segunda son aquellos que lo someten a la antesala del proceso judicial.

Existe un Acuerdo de Complementación Económica firmado entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República Argentina, además, del Acuerdo de Complementación Económica entre los Estados Partes del MERCOSUR y México, de conformidad con lo establecido en el Tratado de Montevideo 1980 y la Resolución 2 de Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC).

### **6.7.3 Mediación Empresarial Familiar en España**

En España la Ley 36/2011, del 10 de octubre, sobre la jurisdicción social establece en su artículo 63 que “será requisito previo para la tramitación del proceso el intento de conciliación o, en su caso, de mediación ante el servicio administrativo correspondiente o ante el órgano que asuma estas funciones...”

El artículo primero de la Ley 5/2012, sienta las bases de un reconocimiento expreso en la legislación de España a la institución de la mediación, la define como aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador.

El artículo 5 de la Ley citada establece que son instituciones de mediación aquellas entidades públicas (Cámaras de Comercio o Colegios Profesionales) o privadas, españolas o extranjeras, y las corporaciones de derecho público que tengan entre sus fines el impulso de la mediación, facilitando el acceso y administración de esta, incluida la designación de mediadores, debiendo garantizar la transparencia en la referida designación.

En España la legislación menciona al igual que en México, la autorización para la operación de centros de mediación públicos y privados, y, en el caso de los segundos, las corporaciones pueden ser extranjeras.

En el capítulo 3, el Registro de Mediadores e Instituciones de Mediación, del Real Decreto 980/2013 crea el Registro de Mediadores e Instituciones de Mediación, dependiente del Ministerio de Justicia, con la finalidad de facilitar el acceso de los ciudadanos a este medio de solución de controversia a través de la publicidad de los mediadores profesionales y las instituciones de mediación. Teniendo este un carácter público e informativo, constituido como una base de datos informatizada a través del sitio web de Ministerio de Justicia.

Un caso popular sobre la mediación internacional en España fue en Cataluña. Según artículos periodísticos el presidente de Cataluña, Carles Puigdemont, solicitó una

mediación internacional ante la crisis que se vive entre Madrid y la región donde amenazó con declarar la independencia de manera unilateral tras el referendo prohibido.

Puigdemont manifestó que “tiene que haber presencia de un tercero, y tiene que ser internacional para que sea eficaz”.

En la esfera internacional, la mediación es un medio diplomático de arreglo de controversias. A diferencia de los medios jurisdiccionales, los actores que recurren a ella conservan su libertad de acción y de decisión en cuanto a la solución final del conflicto. Además, la solución al mismo se plasma en un acuerdo internacional obligatorio y ésta no tiene que basarse necesariamente en el Derecho Internacional, sino que puede tener en cuenta total o parcialmente elementos de oportunidad política (Carrascal Gutiérrez, 2011).

El mismo autor comenta que, en cualquier caso, si algo caracteriza a la mediación internacional es su carácter multidisciplinar. Es una actividad en la que participa una gran diversidad de actores, cuya forma óptima es la realizada en varios niveles y que cataliza varios prismas y enfoques. Sin embargo, se encuentra relacionada con el poder, con la seguridad y con el conflicto. De ahí la necesidad de pensamiento estratégico y fuera de la caja de todo mediador.

De acuerdo al autor Eduardo Jaquier Lehuedé (2016) a partir de la Directiva 2008/52/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, precedida por el denominado “Libro Verde” de la Comisión Europea, del 2002, y por la Propuesta de Directiva sobre mediación del 2004, los países de la Unión Europea han debido incorporar a sus legislaciones internas un elenco normativo mínimo para fomentar la mediación en los litigios transfronterizos de carácter civil y mercantil.

Dicho autor refiere que en esa tarea, muchos de esos países han ido más allá de lo que impone la señalada Directiva, incorporando también la mediación civil y mercantil como alternativa complementaria de solución de los conflictos internos, recogiendo así los

lineamientos que planteara en su momento la Propuesta de Directiva recién mencionada y el interés generalizado, tanto de empresas como de abogados, de contar con una legislación interna que incluya la mediación comercial como previa y obligatoria.

Desde la dictación de la Ley de Enjuiciamiento Civil (LEC), en 1881, hasta su reforma de 31 de agosto de 1984, la mediación en España –entonces llamada “conciliación”– fue obligatoria, fundamentada por el artículo 460 de LEC, elevada incluso al rango de presupuesto procesal por influjo de la Constitución de Cádiz de 1812, que dedicaba tres artículos a la conciliación obligatoria previa. Sin embargo, y debido a la falta de una regulación complementaria básica que incentivara su aplicación y reforzara sus efectos, con el correr del tiempo aquella había quedado convertida en un rito carente de contenido, y sin eficacia pacificadora de contiendas ni en la vida social ni en el mundo empresarial (Jequier Lehuedé, 2016).

La mediación empresarial es un proceso alternativo que permite a las empresas resolver, por vía no judicial, tanto los conflictos que tienen su origen en la propia empresa como los que surge en sus relaciones con otras empresas, manteniendo la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales. Permite la solución de disputas sin acudir al ámbito judicial, tratando de llegar a acuerdos rápidos y consensuados que resulten satisfactorios para las partes y faciliten las relaciones futuras (Hernández C. A., 2012).

Los autores antes mencionados señalan también que en estas empresas tienen un enorme peso en la economía española ya que aproximadamente un 85% de las empresas en España son empresas familiares. Se estima que existen 2.9 millones de empresas familiares que generan 13.9 millones de empleos en España. Estos datos cobran todavía más relevancia si se tiene en cuenta que estas empresas suponen el 70% del PIB español y del empleo privado. Esta situación no se da exclusivamente en la economía española; según la Family Firm Institute, Inc., se estima que las empresas familiares son responsables cada año de entre el 70% y el 90% del PIB mundial.

Existe una estrecha relación entre la vida de la empresa y la vida familiar. Esto hace que se produzcan conflictos relacionados con la vida personal de los integrantes de la familia, con la gestión de la empresa y con la propiedad de la misma y es por eso por lo que la empresa familiar exige, inevitablemente, gestionar correctamente los conflictos que se producen en ambos ámbitos, pues en cuanto se presente un conflicto en uno de ellos, existe la posibilidad que se genere en el otro tipo de relación. Es ahí donde la mediación actúa, no sólo para conseguir la continuidad de las empresas familiares, sino también del vínculo y la armonía familiar.

Atendiendo a la definición del artículo 1 de la Ley 5/2012 Española, al papel que se le atribuye al mediador en la Ley y a la primacía de la autonomía de la voluntad de las partes y entendiendo a la mediación facilitativa, como aquella en la que el mediador orienta a las partes y acerca sus posturas para facilitar que lleguen a un acuerdo, concluyendo que la legislación española opta por un modelo de mediación facilitativa, tomando en cuenta la falta de previsión en el ordenamiento jurídico que faculte al mediador para formular a las partes una propuesta de resolución o acuerdo en la que exista un equilibrio entre las partes.

El desarrollo de la institución de la mediación en la legislación del País Vasco, tiene por objeto de estudio la Ley 5/2012 y el Real Decreto 980/2013:

1.- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, el estructurado de esta Ley se divide en cinco títulos:

a) Título I, bajo la rúbrica “Disposiciones generales”, se regula el ámbito material y espacial de la norma, su aplicación a los conflictos transfronterizos, los efectos de la mediación sobre los plazos de prescripción y caducidad, así como las instituciones de mediación.

b) Título II, enumera los principios informadores de la mediación, a saber; el principio de voluntariedad y libre disposición, el de imparcialidad, el de neutralidad y el de confidencialidad. A estos principios se añaden, las reglas o directrices que han de guiar la



actuación de las partes en la mediación, como son la buena fe y el respeto mutuo, así como su deber de colaboración y apoyo al mediador.

c) Título III, contiene el estatuto mínimo del mediador, con la determinación de los requisitos que deben cumplir y los principios de su actuación. Para garantizar su imparcialidad se explicitan las circunstancias que el mediador ha de comunicar a las partes, siguiéndose en esto el modelo del Código de conducta europeo para mediadores.

d) Título IV, regula el procedimiento de mediación. Es un procedimiento sencillo y flexible que permite que sean los sujetos implicados en la mediación los que determinen libremente sus fases fundamentales. La norma se limita a establecer aquellos requisitos para dar validez al acuerdo que las partes puedan alcanzar, siempre bajo la premisa de que alcanzar un acuerdo no es algo obligatorio.

e) Título V, establece el procedimiento de ejecución de los acuerdos, se requerirá que el acuerdo llegue a elevación de escritura pública como condición necesaria para su consideración como título ejecutivo.

Tomando como base las disposiciones de la Ley Modelo UNCITRAL sobre Conciliación Comercial Internacional, de 24 de junio de 2002, la ley española le asigna en su artículo a la mediación mercantil una función de primera línea para la solución de conflictos, sustentada en la autonomía de la voluntad y en el principio de igualdad de las partes y de equilibrio y respecto de sus opiniones (Artículo 8, Ley Modelo UNCITRAL); en el de neutralidad e imparcialidad del mediador (Artículo 9, Ley Modelo UNCITRAL); y en el principio base de la confidencialidad, por el que se prohíbe al mediador y a las partes revelar la información obtenida con ocasión del procedimiento y se releva adicionalmente, a las demás personas que hayan intervenido en el mismo, del deber de declarar luego en juicio o en un arbitraje (Artículo 9, Ley Modelo UNCITRAL).

Se suman dos factores igualmente indispensables para el buen funcionamiento del engranaje en su conjunto (Jequier Lehuedé, 2016):

1. La necesaria suspensión de los plazos de prescripción y caducidad, por todo el tiempo que dure el procedimiento de mediación, lo que constituye otro pilar fundamental para el funcionamiento del sistema, orientado esta vez a eliminar los posibles desincentivos y a evitar los eventuales abusos por efectos jurídicos no deseados (Artículo 4, Ley Modelo UNCITRAL); y
2. La ejecutividad que se le asigna al título en que consta el acuerdo de mediación, dependiendo si este se logró antes o durante el proceso judicial o arbitral, y dentro o fuera del país (Artículo 25, Ley Modelo UNCITRAL).

En el presente capítulo, podemos observar que la mediación empresarial es viable en el ámbito internacional, y en caso de no existir regulación alguna, se puede pactar el procedimiento de solución de controversias a emplear, desde el nacimiento del contrato o acuerdo mismo, debiendo sujetarse a las normas y criterios vinculantes del derecho interno.

## **CAPÍTULO VII. FILOSOFÍA RESTAURATIVA EN EMPRESAS FAMILIARES**

### **7.1 Aproximación Conceptual de Justicia Restaurativa hacia una Perspectiva Empresarial**

La justicia restaurativa es un proceso en el que las partes implicadas en un delito determinan de manera colectiva las formas en que habrán de manejar sus consecuencias e implicaciones (Kemelmajer)

En la mayoría de los países, los programas comenzaron a través de las necesidades de los delincuentes, creando centros de asistencia para los mismos. Las víctimas que han impulsado estos programas, originalmente los ha motivado la problemática que atravesaron y porque asumieron la necesidad de restaurar a la comunidad con responsabilidad social (Wemmers & Cyr, 2002).

Algunos expertos han manifestado su renuencia a usar el término *conflicto* en justicia restaurativa, especificando que a la víctima no le gustaría que se le diera el nombre de conflicto a un hecho cuyo objetivo era la comisión de un crimen, y si bien, la víctima puede

ser parte de ese conflicto, no coopera en el crimen cometido contra ella y nacen necesidades que afrontar (2002).

La Justicia Restaurativa se da por la necesidad de hacer frente a los conflictos desde una perspectiva diferente, enfocada en buscar una reparación y restauración de manera integral tanto para la víctima y el victimario como para la comunidad, tomando en cuenta el respeto en todo momento a sus derechos humanos. Siguiendo con lo anterior, se considera entonces que la idea principal de la justicia restaurativa es que las personas más afectadas dentro de un conflicto decidan por ellos mismos cual sería la manera en que sería para todos los involucrados el hacer frente al conflicto (Johnstone, 2007). La Justicia Restaurativa busca que la víctima consiga su reparación, dé el perdón al victimario y que, al mismo tiempo, este tenga una rehabilitación que haga posible su reintegración con la sociedad que en este caso sería la empresa familiar. Por lo tanto, este mecanismo es un trabajo en conjunto donde también la sociedad juega un papel importante, siendo los encargados de que el victimario se reintegre a ella.

Por lo tanto esta oportunidad no puede ser negada a los casos de violencia doméstica ya que su aplicación ha demostrado lograr una restauración en todos los niveles antes mencionados demostrando que solo es cuestión de buscar el equilibrio para aquellos encargados de impartir justicia dentro de sus procesos, así como empoderar a las víctimas para recuperar su capacidad de decisión y a los victimarios encaminarlos a un verdadero arrepentimiento para evitar la reincidencia, hacerse cargo de las consecuencias y tener la oportunidad de buscar una digna reinserción social.

Valores del proceso:

1. Participación y fortalecimiento de los participantes
2. Respeto por todos los participantes
3. Previsión de resultados consensuales en lugar de impuestos
4. Compromiso de las partes con el acuerdo logrado a lo largo del proceso
5. Flexibilidad y respuesta del proceso y los resultados
6. Fortalecimiento de la comunidad.

## **7.2 Marco Jurídico de la Justicia Restaurativa**

El artículo 24 de la Ley de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias para el Estado de Nuevo León señala que la justicia restaurativa se podrá obtener a través de cualquier metodología a elección de las partes, incluidos los mecanismos alternativos contemplados por la misma Ley, únicamente debiendo de observar los siguientes principios:

- a) Encuentro entre los intervinientes;
- b) Enmiendas acordadas por las partes como compensación o restauración del daño y/o perjuicio sufrido por la parte ofendida, sea de naturaleza moral o patrimonial;
- c) Reintegración dentro de la comunidad para la parte ofensora; y
- d) Inclusión de todas las partes dentro del proceso de justicia restaurativa.

Recientemente, la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal (LNMA SCMP), en el capítulo IV de la Junta Restaurativa, fundamenta el concepto, de tal manera que lo describe así (H. Congreso de la Unión, 2014):

Artículo 27. La junta restaurativa es el mecanismo mediante el cual la víctima u ofendido, el imputado y, en su caso, la comunidad afectada, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con el objeto de lograr un Acuerdo que atienda las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas, así como la reintegración de la víctima u ofendido y del imputado a la comunidad y la recomposición del tejido social.

En tanto que en el artículo 28 de la referida LNMA SCMP señala que una sesión de junta restaurativa debe de iniciar con sesiones preparatorias que se llevarán a cabo por el facilitador quien explicará a cada interviniente de qué trata la junta restaurativa y cómo se le dará seguimiento. Estas sesiones preparatorias le servirán al facilitador para analizar

cómo llevará la reunión conjunta y en qué condiciones, tratando de complacer a cada interviniente con sus necesidades. En la sesión conjunta, el facilitador realizará ciertas preguntas empezando por el imputado, posteriormente a la víctima u ofendido y finalmente, a la comunidad. Teniendo respuestas claras, el facilitador buscará las maneras en las que piensa reparar el daño y negociará con el imputado las acciones que este deberá de realizar. Finalmente, si todos se sienten satisfechos con el Acuerdo al que se llegó, el facilitador lo registrará y lo preparará para la firma de todos.

El artículo 29 de la LNMASCMP señala el alcance de la reparación, la cual incluye el reconocimiento de responsabilidad por parte del victimario, una disculpa al ofendido, el compromiso de no repetición y una restitución que podrá ser económico o en especie, según se haya acordado.

#### **Cuadro Atributos comunes de los programas de justicia restaurativa**

Las víctimas tienen la oportunidad de:

Los victimarios tienen la oportunidad de:

1. Participar directamente en la solución de la situación y de las consecuencias causadas	1. Reconocer su responsabilidad en los hechos y entender los efectos causados en la víctima
2. Recibir respuestas a sus preguntas	2. Expresar emociones (aun remordimiento) por la ofensa
3. Expresar el impacto de los hechos sobre ellos	3. Recibir apoyo para reparar el daño causado a la víctima o a la familia
4. Recibir restitución o reparación	4. Enmendar o realizar Restitución/reparación
5. Recibir una disculpa	5. Disculparse con las víctimas
6. Restaurar, cuando sea adecuado, la restitución con el victimario	6. Restaurar su relación con la víctima cuando sea adecuado
7. Lograr cierre	7. Lograr cierre

*Tabla 9. Atributos Comunes de los Programas de JR*

### **7.3 Principios de la Justicia Restaurativa en Empresas Familiares**

Principios relacionados con los intereses de las partes (necesidades y derechos).

Los relacionados con todas las partes:

- a) Participación voluntaria y consentimiento informado
- b) No discriminación, sin consideración de la naturaleza del caso
- c) Accesibilidad de instituciones de ayuda (incluyendo instituciones de prácticas restaurativas)
- d) Protección de las partes vulnerables en el proceso
- e) Mantenimiento de la accesibilidad a métodos convencionales de controversia/resolución de casos (incluyendo los tribunales)
- f) Privilegio aplicable a la información revelada antes del juicio (con sujeción al interés público)
- g) Respeto de los derechos civiles y a la dignidad de las personas
- h) Protección de la seguridad personal

Los relacionados con las partes que tienen pérdidas:

- a) Sus necesidades y sentimientos deben tomarse en serio
- b) Sus pérdidas deben reconocerse
- c) Su derecho de reclamar compensación

Los relacionados con los responsables de la pérdida impuesta por otros (incluyendo a aquellos que enfrentan sanciones penales):

- a) Derecho a ofrecer reparación antes de ser formalmente requerido
- b) Derecho a un proceso judicial justo (incluyendo la presunción de inocencia en cualquier procedimiento legal posterior)

#### **7.4 Círculos de Justicia Restaurativa en Empresas Familiares**

El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los Derechos Humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social.

Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Las crecientes expectativas sobre el nuevo papel de la empresa han girado en torno a su posible contribución, en tres líneas:

- a) Como instancia que genera equidad social. Con esto nos referimos a generación de empleos con prestaciones dignas, igualdades sociales y respeto a los derechos humanos. Las empresas deben permitir la libertad y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. La eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio. La eliminación del trabajo infantil. La eliminación de la discriminación en lo relacionado al empleo y la ocupación.
- b) Como instancia generadora de sustentabilidad ambiental. Con ello se busca combatir efectos potenciales que puedan dañar al medio ambiente, así como el ahorro de los recursos naturales. Las empresas deben apoyar el abordaje precautorio de los retos ambientalistas, llevar a cabo iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental y promover el desarrollo y difusión de tecnologías amigables al medio ambiente
- c) La empresa como instancia promotora del desarrollo social. Se refiere a la relación que la empresa establece con el entorno externo

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona<sup>2</sup> y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.



*Ilustración 8. Diagrama de las 3 R's*

Alrededor de los años ochenta del siglo pasado, en Monterrey (centro fabril desde finales del siglo XX), se constituyeron los principales grupos corporativos que iniciaron su entrada en el proceso de globalización a través de la modernización de su aparato productivo y de alianzas con socios extranjeros. Estos consorcios regiomontanos de la industria del vidrio, cerveza, textiles, productos químicos (Alfa, Imsa, Cemex, Vitro, Cydsa, Proesa, Femsa), tuvieron acceso a las tecnologías de punta y a los mercados internacionales.

Debido a ello, Nuevo León es el estado que cuenta con mayor capacidad de adaptación a los actuales desafíos de la economía internacional, y con mejores condiciones para responder a la globalización. Los empresarios por su parte se distinguen por el peso que tienen en la economía nacional y por su liderazgo dentro del sector privado en el país.

El nuevo contexto internacional, dentro del cual estas empresas se hallan insertas, propició la



adopción del nuevo concepto de RSE considerado en sí mismo como un rasgo propio de toda empresa de clase mundial, y parte de la “cultura del ciudadano corporativo responsable”. Se trata de una responsabilidad social incorporada al sistema de gestión que implica tanto el establecimiento de políticas específicas, como de procedimientos mediante los cuales se implementan dichas políticas. En su misión, dichas empresas pueden estar enfocadas exclusivamente al cliente, o incluir también la creación de valor para otras audiencias clave, entre estas accionistas y empleados.

Estas empresas, provenientes de “empresas-madre” y entrelazadas por unas cuantas familias presentan similitudes en lo concerniente a su cultura corporativa y por consiguiente también frente a la RSE. En términos generales, la RSE es concebida como un compromiso integral, que presupone la actuación ética y la atención a las demandas de los diversos públicos de interés, destacando la importancia de los empleados, comunidad y medio ambiente: “Entendemos la responsabilidad social como el compromiso integral que tenemos con todo lo que nos rodea, empezando por nuestros colaboradores y sus familias, las comunidades en donde operamos y con la preservación del ambiente”. Estamos comprometidos a asegurar el bienestar de nuestros empleados, proteger el medio ambiente y contribuir al desarrollo de las comunidades en donde operamos.

En términos generales, una Empresa Familiarmente Responsable es aquella que apoya a sus colaboradores en su búsqueda de balance entre los planos laboral y familiar y que asume esta perspectiva, ya que beneficia simultáneamente a empleados, empresa y sociedad (Rogers, 2001).

Derivado de esta definición, resulta interesante especificar puntualmente las razones por las cuales nace el interés en la EFR. La respuesta a esta pregunta se basa en el supuesto de que este tipo de empresa tenderá a mejorar sus resultados en el mediano y largo plazo, a medida que avance en su incorporación exitosa de objetivos y políticas (Scheibl & Dex, 1998) de responsabilidad social (Figura 1), tales como la flexibilidad laboral, el apoyo a los padres y a los hijos, el balance entre trabajo y familia y las políticas que permitan el desarrollo profesional y personal para todo tipo de empleado, independientemente de sus

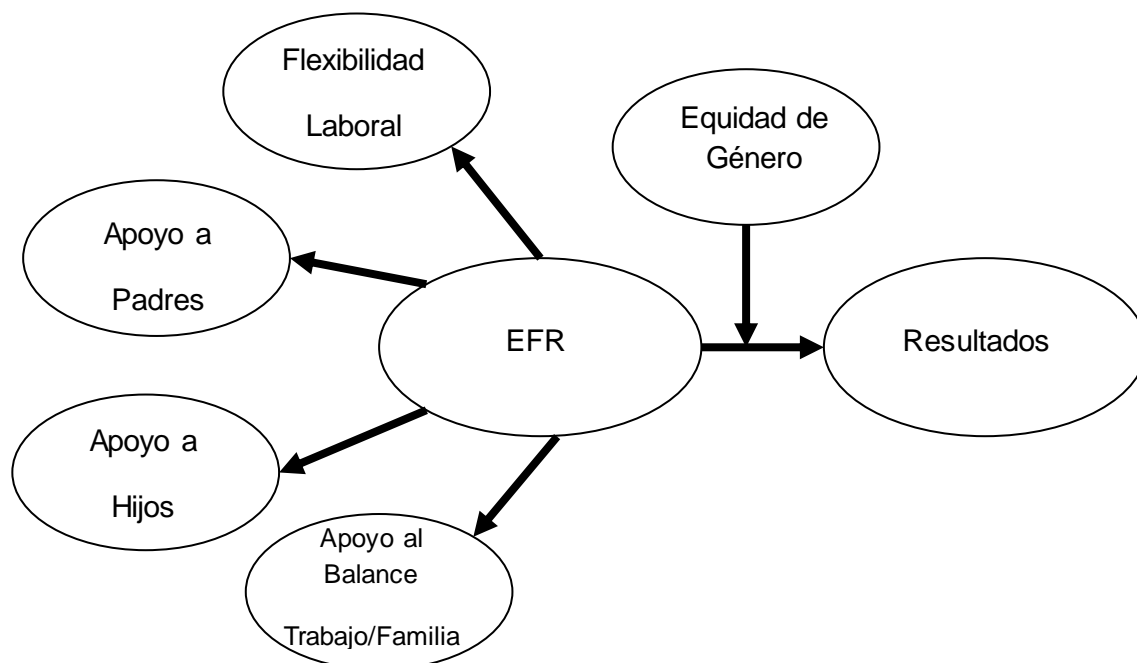
características demográficas, entre ellas género, raza, etcétera. A partir de este concepto de EFR, es posible identificar, entonces, tres tipos de resultados:

De los empleados: cuando los empleadores apoyan exitosamente (2004) a sus empleados en el balance –trabajo y familia– tienen una oportunidad mucho mayor de contratar, retener y obtener lo máximo de ellos en el largo plazo (Rogers, 2001). Este apoyo repercute, finalmente, en una mayor satisfacción en el trabajo, un mayor desarrollo profesional y emocional, sentido de vida y en un incremento en la calidad de vida de los participantes.

De la empresa: al mejorar el clima de trabajo derivado de la implementación de políticas de responsabilidad social, se mejorará la actitud de los empleados ante sus deberes, responsabilidades, convivencia, participación e interés en el trabajo, lo cual repercute en mayores niveles de calidad, eficiencia, productividad y rentabilidad.

De la sociedad: al permitir la integración de la empresa y de los empleados con su entorno social, tecnológico y económico, se crea trabajo, riqueza, desarrollo, bienestar y un mejor nivel de vida.

#### Dimensiones en una EFR



*Ilustración 9. Empresa Familiarmente Responsable. Fuente (Domenge, 2016)*

Algunas de las políticas de responsabilidad social que se utilizan en las empresas, se centran en la flexibilidad laboral, otorgando permisos retribuidos, menos días de trabajo y reducciones de horas de trabajo por día. Sin embargo, existen otras opciones que pueden ser utilizadas actualmente y que en épocas pasadas no eran posibles cuando las tecnologías de comunicación no estaban tan avanzadas. Una de estas opciones es el trabajo por telecomunicación, el cual consiste en tener la oficina en el hogar y estar comunicado no sólo por teléfono, sino por Internet y teleconferencias.

El apoyo a madres/padres puede involucrar la garantía de no perder el trabajo debido a nacimientos de hijos, el pago parcial o total de gastos de hospital e incluso apoyos en los gastos de adopción o de matrimonio. El apoyo a hijos puede incluir el ofrecer guarderías por parte de la empresa, apoyo en los gastos de guarderías de terceros, un sistema de cuidado de niños antes y después del colegio, apoyo en gastos médicos, apoyo con médicos pediatras financiados por la empresa, entre otros.

Los apoyos orientados a contribuir al balance entre el trabajo y la familia involucran acciones que facilitan la unión entre estos dos mundos, que tradicionalmente han ido separados y que la tendencia actual es convertirlos en uno solo. Por ejemplo, el poder llevar a los hijos al trabajo contando con instalaciones para tal fin, como cuartos privados de lactancia, enfermeras o especialistas que puedan cuidar en ocasiones requeridas a los hijos o aconsejar a las madres/ padres en temas relacionados con los hijos; el contar con transporte escolar, cuyo proveedor sea la misma empresa, o el tener un sistema de entrega de comidas a domicilio o a la escuela. Todas estas acciones facilitan a que las madres/padres empleados se concentren en su trabajo sin distracciones o preocupaciones familiares.

La equidad de género se cristaliza básicamente en políticas de apoyo tanto a madres como a padres, con el objetivo de que cumplan con sus respectivas responsabilidades familiares de una manera adecuada. Por supuesto, cada uno en su ámbito de actividades. Por lo general, al tocar el tema de equidad de género, los puntos que se tratan son respecto a los obstáculos que muchas veces tienen las mujeres en el trabajo, tales como la falta de

promociones a puesto superiores, la baja proporción de mujeres empleadas, el diferencial en cuanto a las remuneraciones de las mujeres respecto a la de los hombres, entre otros.

La empresa puede tener objetivos y políticas considerando todos estos puntos, lo cual representa una postura “moderna” que puede implicar mejores resultados laborales y de satisfacción, con sus correspondientes niveles de eficiencia y responsabilidad social. Sin embargo, en el ámbito de las EFR, resulta necesario agregar también otros criterios que se relacionen con el aspecto familiar como las prestaciones en tiempo, apoyos monetarios, instalaciones y servicios que se otorgan tanto a madres como a padres.

#### **7.6 La Flexibilidad Laboral como Estrategia de Protección a la Relación Familiar**

En una relación de trabajo, este concepto puede entenderse desde la perspectiva de las necesidades de la empresa y las del empleado. En la primera, se refiere a la flexibilidad que busca la organización con el objetivo de incrementar su rentabilidad, al intentar obtener un mayor margen de control a través de la adecuación de contratos colectivos y normas de trabajo a las necesidades de la organización. Por ejemplo, al encontrarse en una situación económica desfavorable por la caída en la demanda de automóviles, diversas armadoras negociaron la reducción de horas laborables de sus trabajadores, medida que no fue suficiente para evitar despidos masivos. En la segunda, la empresa otorga mayor libertad a sus colaboradores para que balanceen de mejor manera el trabajo con su vida personal, asumiendo una relación más comprensiva y tolerante hacia las necesidades del trabajador.

El concepto de responsabilidad familiar se relaciona con este segundo tipo de flexibilidad, enfocado a las necesidades del trabajador. Se estima que las empresas que han implementado esquemas flexibles de trabajo con el fin de lograr un balance entre la familia y la actividad laboral registran un aumento del 5 al 10 por ciento en productividad, menos ausentismo y mayores ganancias, obteniendo una mejor imagen frente a la sociedad (Global, 2009).

Con la idea de promover una mayor flexibilidad por parte de la empresa hacia el trabajador, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, establece una serie de prácticas

orientadas a la conciliación del trabajo y la familia, mismas que aparecen a continuación (Belausteguigoitia & Domenge, 2015):

- a) Planificación de horarios de trabajo que favorezcan el cumplimiento de las responsabilidades familiares, sin deterioro de la seguridad laboral.
- b) Contar con esquemas y políticas flexibles en los horarios de trabajo que permitan: Trabajar jornadas menores a 40 semanales, adelantar o atrasar las horas de entrada y de salida, combinar las horas de trabajo en la empresa y en el hogar, asignar trabajos con base en resultados, otorgar permisos para atender responsabilidades familiares, atender deberes de maternidad o paternidad, etc.
- c) Apoyos extrasalariales para propiciar la integración familiar, como: Guardería, seguro médico y de vida, comedor, transporte, etc.
- d) Apoyo para eventos familiares trascendentes, entre ellos: Bonos o días por matrimonio y nacimiento de hijos, apoyos en dinero para gastos extraordinarios.
- e) Incorporación del concepto de conciliación trabajo – familia en la cultura organizacional, de tal manera que sea incorporado en políticas, programas y acciones de la empresa

### **7.7 Etapas de la Reparación del Daño en relación con las Formas Restaurativas en los Conflictos de Empresa**

De acuerdo con Camargo Pacheco (2003), un daño es un mal, un perjuicio. En la justicia restaurativa se busca la reparación del daño causado por el delito. De preferencia por quien causó éste y para ello, son importantes los esfuerzos del ofensor para lograr dicha compensación.

La reparación del daño es más bien, la solución objetiva o simbólica que restituye la situación al estado anterior a la comisión del delito, satisfaciendo a la víctima, pudiendo ser la devolución de la cosa hurtada, una disculpa pública o privada, trabajo gratuito, entre otros (Cesano, 2007). En la Justicia Restaurativa no solo se prevé el pago monetario,

sino que se atribuye una curación de la víctima y también del victimario, por lo que no necesariamente nos referimos a un problema de dinero.

Al efectuarse un perjuicio, el victimario está obligado a indemnizar, ya que el efecto jurídico de la reparación del daño es precisamente la indemnización o resarcimiento del mismo, es decir, la devolución de la cosa dañada a su estado anterior o el pago de su precio. Mediante la reparación del daño se pretende restablecer el orden quebrado por su merma u ofensa. En la justicia restaurativa se busca la reparación del daño causado por el delito.

La reparación comprende cuatro etapas:

- a) Disculpa: Puede ser oral o escrita, a su vez consta de tres fases que son:
  - 1. Reconocimiento: En dicho paso el ofensor reconoce su responsabilidad por lastimar a la víctima, acepta que su conducta causó un daño real y que el ofendido no merecía el perjuicio;
  - 2. Emoción: Después del reconocimiento de la culpa, se busca que el ofensor pueda experimentar remordimiento o vergüenza por lo sucedido, con el objetivo de que ello pueda resultar sanador para la víctima y rehabilitador para el victimario;
  - 3. Vulnerabilidad: Se refiere al cambio de poder entre la víctima y el ofensor, pues mediante el delito, el victimario ejerce una fuerza sobre la víctima, al producirse la disculpa el delincuente pasa ese control al ofendido, quien decide aceptar o rechazar la disculpa.
- b) Cambio en la Conducta: Busca que el ofensor no cometa más delitos;<sup>66</sup>
- c) Generosidad: La Justicia Restaurativa busca en la medida de lo posible que el ofensor realice servicios no relacionados con la víctima o con el delito efectuado, pero que pudieran ser muestra de una verdadera disculpa. Por ejemplo: cuando el victimario decide prestar servicio comunitario en alguna institución elegida por el ofendido;

- d) Restitución: Consiste en reemplazar en dinero o servicios a la víctima el daño realizado. Debe pagarse, en primera instancia, a quienes se ha infringido un daño directo con el delito cometido.

En el presente estudio, se considera la pertinencia y factibilidad de la implementación de una filosofía restaurativa en las empresas familiares, a partir de los siguientes criterios:

1. La justicia restaurativa puede ser considerada una filosofía, programas, estrategias o prácticas, y por ende, aún faltan avances científicos para analizar el enfoque teórico y pragmático en materias distintas a la penal.
2. La visión de una empresa socialmente responsable se complementa con la filosofía restaurativa.
3. La filosofía restaurativa tiene una perspectiva de derechos humanos desde el ámbito corporativo.
4. Las empresas carecen de protocolos de familia y programas restaurativos que contribuyan a solucionar conflictos, a mejorar las relaciones interpersonales y a la sana convivencia.
5. Las acciones correctivas en las empresas se basan en medidas de control y sanción.
6. Generalmente, las empresas carecen de una metodología de planeación y evaluación de resultados a corto, mediano y largo plazo.
7. En las empresas familiares los elementos subjetivos suelen dominar a los elementos objetivos.
8. Las empresas familiares requieren capacitación en desarrollo humano, específicamente sobre prácticas restaurativas.
9. Se requiere disminuir la violencia en todos los ámbitos y construir la paz social.
10. Los socios de las empresas familiares adquirirían mejor ambiente laboral, mejores resultados y mayor legitimidad.

La implementación de una filosofía restaurativa en las empresas familiares tiene por objeto brindar estrategias que se considera conveniente denominar prácticas restaurativas. Las prácticas restaurativas pueden emplearse como procedimientos distintos a cualquier mecanismo alternativo de solución de conflictos. Mientras las prácticas restaurativas promueven la responsabilidad, la implicación y el compromiso e impulsan a que el victimario realice un cambio en sus conductas y se autoevalúe, un castigo promueve la sumisión y no la responsabilidad a parte de empeorar las relaciones del victimario con la sociedad.

A continuación, se exponen aquellas prácticas restaurativas convenientes en una empresa familiar:

- a. Junta restaurativa (Reuniones de víctima-infractor-comunidad). El Artículo 27 de la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal publicada en el Diario Oficial de la Federación en fecha 29 de diciembre de 2014 conceptualiza a la junta restaurativa como aquel mecanismo mediante el cual la víctima u ofendido, el imputado y, en su caso, la comunidad afectada, en libre ejercicio de su autonomía, buscan, construyen y proponen opciones de solución a la controversia, con el objeto de lograr un Acuerdo que atienda las necesidades y responsabilidades individuales y colectivas, así como la reintegración de la víctima u ofendido y del imputado a la comunidad y la recomposición del tejido social.
- b. Círculo restaurativo (círculo de paz o círculo de ayuda). Los círculos son una práctica restaurativa en la cual suelen participar todas aquellas personas que forman parte de un conflicto y quienes colaboran en su solución; se colocan en un círculo, o en varios, y tienen la oportunidad de narrar su vivencia, expresar sus sentimientos, debatir y llegar a acuerdos, a fin de buscar respuestas y conocer necesidades; para que la participación sea equitativa se utiliza un objeto, como símbolo que propicie la reflexión o la identidad de los participantes (Choya Forés, 2014-2015).
- c. Conferencia restaurativa. Si bien, ha sido considerada en el ámbito comunitario (Igartua, Olalde, & Varona, 2012), también se puede focalizar en el ámbito



organizacional de una empresa. Las conferencias son dinámicas que sirven para desarrollar un diálogo reparador, sin olvidar el vínculo de los intervinientes, que puede materializarse, en su caso, con el desarrollo de trabajos y prestaciones al servicio de la corporación.

Los participantes en las conferencias, generalmente son, además de la víctima y el victimario, las personas más cercanas a ellos, familiares y amigos, y en algunas ocasiones también personas de la comunidad, en el caso que nos ocupa, podrían participar miembros de la empresa; sin embargo, hay ocasiones en que la participación de la víctima y su entorno no se exige o no es posible, por ésta razón el International Institute for Restorative Practices (IIRP) no considera las conferencias, en las que no participa la víctima, como parte de la justicia restaurativa y prefieren denominarlas justicia comunitaria (Choya Forés, 2014-2015), lo que para efectos de este tema, podría denominarse justicia organizacional o empresarial.

- d. Conferencias de grupos de familias. Son espacios de encuentro y conciliación entre las familias en conflicto (Britto Ruiz, 2010).

## **CAPÍTULO VIII.- ESTUDIO CUALITATIVO**

### **8.1. Descripción del diseño cualitativo de la investigación**

El método cualitativo de investigación es uno de los más empleados en las ciencias sociales, se enfoca principalmente en la exploración de información relacionada con un fenómeno de estudio y la definición de los constructos que identifican la problemática de investigación general. Los estudios de carácter cualitativo se nutren principalmente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico (Monje Álvarez, 2011). La metodología cualitativa intenta conocer la percepción real del fenómeno a través de la propia gente que lo vivencia, recoge datos reales en tiempos y formas de interacción real. Es responsabilidad ética del investigador interpretar dichos datos de forma correcta y enmarcarlos en el contexto de la investigación social que se realiza.

Lo cualitativo se trabaja por fases delimitadas y su mayor aliado para la interpretación de la realidad es la observación, en este caso, la parte cualitativa de la investigación se realizó

hablando e interactuando con quienes conocen la dinámica del fenómeno y las formas de atención que actualmente se le brindan.

Las fases y formas en las que se llevó a cabo la investigación cualitativa de este trabajo se describen a continuación.

## **8.2 Muestra**

La muestra cualitativa pretende la representatividad, pero no en el sentido poblacional o estadístico. La representación poblacional relaciona conjuntos (muestra, universo) de individuos. La representación de colectivos o comunitaria relaciona conjuntos de sujetos. Los participantes en un grupo de conversación, o los entrevistados, se seleccionan a través de una representación del colectivo como un espacio ordenado internamente como “relaciones”, como posiciones o perspectivas diversas convergentes o sostenidas sobre una misma posición base (Canales Cerón, 2006).

Los entrevistados o hechos a observar en esta estrategia de investigación son elegidos mediante el muestreo teórico. Esto significa que los individuos que serán entrevistados, o hechos a observar, son considerados como aquellos que, en forma suficiente, pueden contribuir al desarrollo de la teoría para lo cual se realiza el trabajo en terreno (Osses Bustingorry, Sánchez Tapia, & Ibáñez Mansilla, 2006).

El tipo de muestreo fue de tipo intencional por criterios tanto para las pruebas piloto como para el estudio definitivo. La aplicación del instrumento está dirigido a socios o directivos de empresas, cuya constitución está integrada en su totalidad o mayoría por socios con lazos familiares.

Dicha delimitación de la población objeto de estudio es de relevancia para obtener comprensión y percepción de la realidad a la cual se enfrentan los principales actores del fenómeno, así como analizar sus opiniones y compararlas con las variables de esta investigación.

La muestra de participantes para el estudio piloto se eligió en función de los perfiles de empresarios que son socios en empresas familiares en el Municipio de Apodaca, Nuevo

León; por otra parte, el estudio definitivo se realizó a 7 socios de empresas familiares en Monterrey, Nuevo León.

El estudio piloto se realizó a dos personas relacionadas con el fenómeno de estudio, una de sexo masculino, de 55 años de edad con el perfil de Socio Director desde hace 20 años en una empresa familiar ubicada en Apodaca, Nuevo León y una persona de sexo femenino, de 40 años de edad, Administradora desde hace 14 años en una empresa familiar ubicada en el mismo municipio. El objetivo de la prueba piloto fue saber si las preguntas, orden y sentido del instrumento se apreciaban como entendibles, coherentes y si se obtenía suficiente información de las variables para el fin que se pretende conseguir, así como legitimar la participación de perfiles similares en la muestra final del estudio.

### **8.3. Técnica de recopilación de datos**

La técnica que se ha utilizado para la recolección de datos en esta investigación es la entrevista a profundidad semiestructurada, las cuales siguen el modelo de una conversación entre iguales, donde el propio investigador es el instrumento y no algo que está escrito, se plantean preguntas no directivas y se intenta aplicar el rapport y la comprensión detallada de la información (Monje Álvarez, 2011).

Emma Ruiz Martín del Capo (2003) señala que el término entrevista alude ya por sí mismo a un proceso interaccional, entrevistar, por su etimología, viene de 'inter': entre y 'visto(a)', que a su vez se deriva de 'vis(i)tum' y que tiene conexión tanto con las acciones de ver como con las de visitar. Podríamos decir que entrevistar es un "ver entre dos" o un "visitar para interaccionar".

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz, 2013).

La entrevista es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales (2006) la define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

La entrevista a profundidad (una entrevista que promueve la expresión más libre posible del individuo) se usa para explorar la subjetividad y reformular en tal proceso una historia de vida (Ruiz Martín del Campo, 2003).

Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. Este tipo de entrevista es la que ha despertado mayor interés ya que "... se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista... de manera relativamente abierta, que en una entrevista estandarizada o un cuestionario" (Flick, 2004).

#### **8.4. Instrumento**

El instrumento de investigación es la herramienta para concretar el método; el medio a través del cual el investigador recolecta datos y obtiene la información necesaria; por ejemplo, la guía que estructura una entrevista (Villabella Armengol, 2015). En este caso, entrevista semiestructurada, constó de 12 preguntas dirigidas y redactadas a modo de los socios de empresas familiares.

El instrumento utilizado, se realizó con el objetivo de indagar sobre la realidad de la problemática de estudio y la coherencia entre las variables y el fenómeno de investigación, el instrumento inicialmente contaba con las siguientes variables:

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>
<b>1. ELEMENTOS DE LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL</b>	<b>1.1. Desarrollo de la comunicación entre los socios</b>
	<b>1.2. Fomento de valores entre los socios</b>
	<b>1.3. Seguimiento de los compromisos de los socios</b>

*Tabla 10. Variables de la primera fase*

En la primera fase de la investigación se contaba con la variable independiente: Elementos de la mediación empresarial, de la cual se desprenden las variables dependientes: Desarrollo de la comunicación entre los socios, Fomento de valores entre los socios y Seguimiento de los compromisos de los socios.

Para recolectar información sobre este esquema de investigación, se realizó una guía de entrevista que constó de 12 preguntas dirigidas en general a desahogar las variables que un principio se habían establecido, a excepción de la pregunta 1 y 2 que son de identificación general para el entrevistado:

1. ¿Cuál es puesto y antigüedad dentro de la empresa?
2. ¿Cómo fue su incorporación a la empresa?
3. ¿Existen familiares y en qué grado consanguíneo son las personas que intervienen en la dirección de la empresa?
4. ¿Cuenta con algún procedimiento determinado para resolver los conflictos entre los directivos?
5. ¿Conoce los beneficios de los métodos alternos de solución de conflictos en la resolución de conflictos empresariales?
6. ¿Consideraría la implementación de la mediación como una herramienta en la solución de conflictos en empresas familiares?

7. ¿Qué clase de conflictos se presentan con frecuencia dentro de la empresa?
8. ¿Qué herramientas utilizan para hacer frente a este tipo de conflictos?
9. ¿Cómo abordan estos conflictos que se suscitan entre los directivos de esta empresa?
10. ¿Cuáles cree que son los principales conflictos que se pudieran observar en empresas familiares?
11. ¿Qué valores considera que deben prevalecer para mantener una armonía y cooperación dentro de esta empresa?
12. ¿Cuál sería la perspectiva de su empresa?

### 8.5. Pilotaje

CÓDIGO	ANÁLISIS DE CONTENIDO	
	ENTREVISTA TEXTUAL	INTERPRETACIÓN
TC  (Técnica de Comunicación)	<b>ENTREVISTA 1</b>	A fin de detectar las áreas a las cuales hay que dirigir específicamente el modelo de mediación.
	-“Se realizan reuniones, donde se platican los acuerdos, desacuerdos, e inconformidades (conflictos), siempre llegando a un mutuo acuerdo donde se liman las asperezas”  -“Debe prevalecer la comunicación plena para poder abordar cualquier tipo de ideas, intereses,	Evitar desgaste procesal, pérdidas económicas y de tiempo.  El empleo de técnicas interpretativas permite que la comunicación sea total y confiable al no dejar de lado signos y datos que transmiten información.  A fin de integrar principios rectores de sana competencia y cooperación

---

**IV**  
**(Implementación**  
**de Valores)**

anhelos y deseos de que permita la convivencia pacífica crecimiento” en las empresas familiares.

-“Tenemos una La inclusión de valores dentro de los comunicación constante y lineamientos empresariales permite abierta donde se establecen la competitividad pacífica, adaptación los objetivos para no social, optimiza la productividad y es entorpecer los planes de una forma de lenguaje universal nuestra empresa” tanto al interior de la propia empresa como frente a otras instituciones internacionales que a su vez dan pauta al desarrollo y globalización.

-Los principales conflictos en la empresa se dan por desacuerdos en la toma de decisiones”

**ENTREVISTA 2**

-“Los principales conflictos en la empresa y que más afectan al despacho son; el cambio de los planes que ya estaban previamente establecidos , sin avisar previamente”

-Frente al conflicto procede a reclamar directamente al abusador (risas) o a la persona que se tomó las atribuciones sólo por ser familiar”

---

### ENTREVISTA 1

-“Los valores que deben prevalecer dentro de la empresa son principalmente la confianza, la responsabilidad y comunicación”

### ENTREVISTA 2

-“ Los valores que deben prevalecer son integridad, respeto, pero más que valores serían hábitos como la puntualidad, compromiso, disciplina, orden y desarrollo personal”

### MC (Monitoreo de Compromisos)

### ENTREVISTA 1

-“La empresa hace frente a los conflictos mediante la realización y apego a una agenda de trabajo”

-La perspectiva es preparar a las próximas generaciones para que sigan con el desarrollo y crecimiento de

La adquisición de compromisos por parte de los socios en la empresa familiar representa la seguridad jurídica que tienen los socios frente a las problemáticas que se presentan, es una garantía que respalda sus decisiones.

Enseñar a las nuevas generaciones de empresarios sobre la mediación contribuye a la difusión de



la empresa familiar.	conocimiento en el empleo de los
<b>ENTREVISTA 2</b>	MASC, que da a conocer una amplia
-“Los principales conflictos	gama de posibilidades de
que se pudieran observar	transformación del conflicto y evita
en la empresa son la falta	recurrir a prácticas violentas, toma de
de compromiso, abuso de	decisiones forzadas y desesperadas.
poder, etc.”.	El Coaching y benchmarking son
-La perspectiva de la	métodos que coadyuvan a dar
empresa es formalizar el	seguimiento a los consensos
actuar de los socios	establecidos de común acuerdo entre
familiares, implementando	los socios, además de que permiten
el consejo de	evaluar el desarrollo de la empresa
administración una vez que	frente al empleo del modelo de
la tercera generación este	mediación.
incorporada al despacho”	

---

*Tabla 11. Análisis Pilotaje*

Respecto a la variable dependiente 1.1. Desarrollo de la comunicación entre los socios, se desprendió la importancia del fomento del diálogo no violento y directo; la prevención, diagnóstico y administración de los conflictos; y, el uso de herramientas que permitan la comunicación ágil y eficaz.

Respecto de la variable 1.2. Fomento de valores entre los socios, se desprendió la necesidad de promover valores y establecerlos en un protocolo familiar y en los estatutos; así como, la erradicación del hermetismo y apertura a nuevas formas de solución de conflictos.

En cuanto a la variable dependiente 1.3. Seguimiento de los compromisos de los socios, falta justamente establecer compromisos entre ellos y no dar por hecho el entendimiento

de esos compromisos, se requiere desarrollar su capacidad de resolver conflictos y educar a las nuevas generaciones de socios en los beneficios del tratamiento de conflictos empresariales vía mediación.

En esta prueba piloto los resultados corroboraron las variables que se proponen para la transformación de los conflictos en las empresas familiares, sin embargo, resulta posible notar que la variable que hace alusión a la adecuada comunicación es la que más se reflejó como carente en los procesos de interacción entre los socios lo cual en su ausencia trae aparejado como resultado el desembocar en las otras dos variables generadoras de conflicto.

Por otra parte, se observa que las variables dependientes analizadas corresponden al desarrollo de habilidades comunicativas, desarrollo de valores y de respeto hacia los compromisos personales o pactados entre los socios. Por ello, se analizó teórica y empíricamente, la necesidad de incluir variables como la familia, el patrimonio y el negocio, las cuales son.

De este modo, se redefine el estudio y se incluyen dos nuevas variables independientes: Variable 1. Elementos subjetivos, la cual comprende tres variables dependientes: Comunicación, Valores y Compromisos; y Variable 2. Elementos objetivos, la cual comprende a su vez tres variables: Familia, Patrimonio y Negocio. Lo anterior, se explica a través de la siguiente tabla:

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLES DEPENDIENTES</b>
<b>1. Elementos Subjetivos</b>	<b>1.1. Comunicación</b>
	<b>1.2. Valores</b>
	<b>1.3. Compromisos</b>
	<b>2.1. Familia</b>
	<b>2.2. Patrimonio</b>

**8.6. Descripción de la aplicación del instrumento final**

Durante las entrevistas deben tenerse claros los objetivos de la investigación y desarrollar poco a poco los temas; mantener un diálogo asertivo y abierto conduce a una conversación espontánea ágil y dinámica (Robles, 2011).

El guion de entrevista semiestructurada a profundidad final se rediseñó, quedando compuesto por 13 preguntas abiertas, de las cuales la pregunta 1 y 2 son sociodemográficas, mismas que sirven para identificar al entrevistado; enseguida se realizan preguntas de encuadre referentes a su persona y después respecto a la empresa.

En relación a las variables objeto de estudio la pregunta número 5 se refiere a la Variable 1.1. Comunicación; la pregunta número 10 se refiere a la Variable 1.2. Valores; la pregunta número 7 se refiere a la Variable 1.3. Compromisos. Las preguntas números 2, 3 y 4 se refieren a la Variable 2.1. Familia; la pregunta número 8 se refiere a la Variable 2.2. Patrimonio; y la pregunta 9 se refiere a la Variable 2.3. Negocio. El formato de guion de entrevista final es el siguiente:

1. ¿Cuál es su puesto y antigüedad dentro de la empresa?
2. ¿Qué parentesco tiene con los socios de la empresa?
3. ¿Qué es para Usted la familia?
4. ¿Qué diferencia existe en la relación como socio y como familiar dentro y fuera de la empresa?
5. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza Usted para tener una comunicación eficaz con los integrantes de la empresa?
6. ¿Cuáles son sus intereses en la empresa?
7. ¿Qué tipo de compromisos tiene usted ante los socios de la empresa familiar?
8. ¿Cómo protege el patrimonio de la empresa familiar?
9. ¿Qué significado tiene para Usted el negocio familiar?

10. ¿Qué tipo de valores se desarrollan entre los socios y directivos?
11. ¿Qué tipo de conflictos se presentan con frecuencia entre los socios y directivos de la empresa?
12. ¿Qué estrategias se utilizan en la empresa para resolver los conflictos entre los socios y directivos?
13. ¿Conoce la mediación?

El referido guion de entrevista fue aplicado a 7 expertos en el tema, toda vez que son socios de empresas familiares de Monterrey, Nuevo León. Una vez realizada la aplicación del instrumento cualitativo, se capturó cada entrevista en un documento Word del Sistema Windows 2018.

Posteriormente, se procedió a la categorización y codificación para descomponer las variables de estudio y analizar sus resultados en el Software para el análisis de datos cualitativos conocido como Maxqda versión 12.

El análisis cualitativo se encuentra con objetos organizados desde dentro, y tiende por tanto a reconstruir ese esquema de ordenación. Por ello, la operación básica puede rastrearse en su forma más restringida y simple: en el caso de cuestionarios con respuestas abiertas, por ejemplo, el investigador debe “codificar” las respuestas, entendiendo por tal la operación de reducir el conjunto de respuestas efectuadas, a un conjunto de “respuestas” tipificadas (Canales Cerón, 2006).

Así, cada respuesta efectiva corresponde a alguna de las tipificadas, y cada una de estas últimas corresponde a múltiples de las primeras. El código así, como un azar congelado al decir de Monod, permite “describir” con un conjunto de tipos “generadores” el conjunto de respuestas manifestadas (2006).

En la presente investigación, la elaboración de la categorización y codificación sirve para comprender de forma pormenorizada las respuestas de los entrevistados y los elementos que se disciernen por referir literalmente alguno de las categorías o subcategorías o como

resultado de una paráfrasis. La categorización y codificación del presente estudio se describe a continuación:

VARIABLE	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	
<b>1.ELEMENTOS SUBJETIVOS</b>	<b>1.1. Comunicación</b>	Hablar	Comunicación
		Plática	Exponer
		Empatía	Lenguaje
		Aclarar	Acercamiento
		Trato	Palabras
	<b>1.2. Valores</b>		Información
		Responsabilidad	Motivación
		Lealtad	Competitividad
		Confianza	Amistad
		Honestidad	Pertinencia
		Respeto	Ética
		Valores	Generosidad
		Convivencia	Solidaridad
	<b>1.3. Compromisos</b>	Compromiso	Armonía
		No dañar relaciones	Exigencia
		Esfuerzo	Calidad
		No discutir	Funcionamiento
		Bienestar	Producir
	<b>2.1. Familia</b>	SIGNIFICADO:	PARENTESCO:
		Vínculo	Hermano
		Fortaleza	Hijo

2.ELEMENTOS OBJETIVOS			Unión familiar	Nieto
				Padre
				Esposa
				Abuelo
				Nuera
				Cuñada
				Tía
				Madre
				Recursos
				Calidad de vida
	2.2. Patrimonio		Patrimonio Prosperidad económica Producción Poder	Fideicomiso
				Artículos
	2.3. Negocio		Negocio Trabajo Ingresos Ganancia	Utilidad
				Rendimiento
				Actividad
				Empleo

*Tabla 13. Proceso de Codificación y Categorización*

## 8.7. Análisis de Resultados Cualitativos

Los resultados de la entrevista semiestructurada serán de utilidad para conocer el fenómeno conflictual desde la perspectiva del entrevistado y en base a los datos obtenidos generar conocimiento que permita relacionar las líneas de investigación arrojadas en los resultados y la comprobación de la hipótesis propuesta.

En análisis manual o directo realizado por el investigador respecto a las respuestas de los entrevistados son una evidencia interpretativa de la existencia de las variables de estudio, mismas que se analizan de la siguiente manera:

Al procederse a la categorización y codificación en el Software para el análisis de datos cualitativos conocido como Maxqda versión 12 y una vez cargados los documentos Word a dicho sistema se procedió a analizar las variables de estudio, comenzando por la Variable 1 Elementos Subjetivos, Categoría 1.1. Comunicación, resultando lo siguiente:

	<b>Frecuencia</b>	<b>% porcentaje</b>	<b>%porcentaje (válido)</b>
Comunicación\Hablar	5	22.73	22.73
Comunicación\Plática	4	18.18	18.18
Comunicación\Empatía	2	9.09	9.09
Comunicación\Aclarar	2	9.09	9.09
Comunicación\Trato	2	9.09	9.09
Comunicación\Comunicación	2	9.09	9.09
Comunicación\Exponer	1	4.55	4.55
Comunicación\Lenguaje	1	4.55	4.55
Comunicación\Acercamiento	1	4.55	4.55
Comunicación\Palabras	1	4.55	4.55
Comunicación\Información	1	4.55	4.55
TOTAL (válido)	22	100.00	100.00

Perdido	0	0.00	-
TOTAL	22	100.00	-

*Tabla 14. Maxqda. Variable Comunicación*

Los resultados expuestos en la tabla anterior valida la variable dependiente Comunicación, y se comprueba que los entrevistados refieren a la comunicación principalmente mediante las palabras hablar con 22.73%, plática 18.18%, empatía 9.09%, aclarar 9.09%, trato 9.09% y con la misma palabra comunicación 9.09%. Dichos resultados se representan en la siguiente gráfica:



*Gráfica 1. Variable Comunicación*

Categoría	Entrevistado	Evidencia
	E1	Pregunta 5: “Un acercamiento con mis hijos y mis nietos para que la comunicación siempre sea buena” Pregunta 12: “... después platicarlo para poder solucionarlo”
	E2	Pregunta 12: “Tratar de no discutir, entablar una



buena comunicación, generar empatía...”

## Comunicación

- E3      Pregunta 5: “... tratamos que la información de la que se hable no genere conflictos.”  
Pregunta 12: “Una buena plática.”
- E4      Pregunta 12: “Pláticas en lo personal con las partes involucradas, reuniones familiares.”
- E5      Pregunta 5: “exponer todo.”  
Pregunta 11: “falta de comunicación.”  
Pregunta 12: “Una buena comunicación entre todos los integrantes.”
- E6      Pregunta 5: “Trato de hablar las cosas directamente con quien corresponde y cualquier duda la aclaro.”
- E7      Pregunta 5: “Siempre hablar claramente de las cosas que se requieren y siempre con educación.”

*Tabla 15. Análisis de Texto. Variable Comunicación como Elemento Subjetivo*

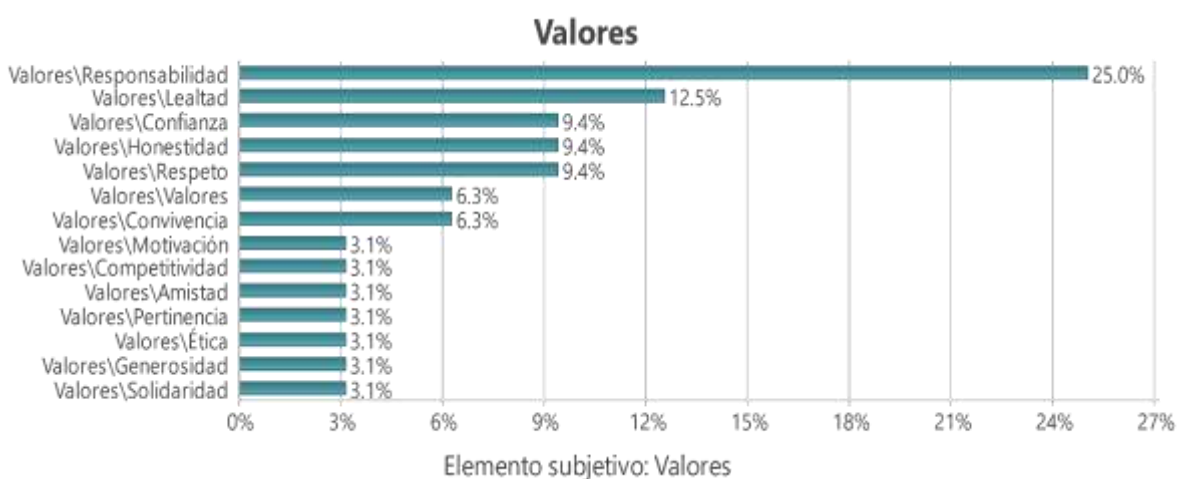
Continuando con el análisis de la misma Variable 1 Elementos Subjetivos, Categoría 1.2. Valores, resulta como principal valor para los participantes, la responsabilidad en un 25%, seguido de lealtad con 12.50%, confianza 9.38%, honestidad 9.38%, respeto 9.38%, entre otros. Lo anterior, conforme a la siguiente tabla:

	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Valores\Responsabilidad	8	25.00	25.00
Valores\Lealtad	4	12.50	12.50
Valores\Confianza	3	9.38	9.38

Valores\Honestidad	3	9.38	9.38
Valores\Respeto	3	9.38	9.38
Valores\Valores	2	6.25	6.25
Valores\Convivencia	2	6.25	6.25
Valores\Motivación	1	3.13	3.13
Valores\Competitividad	1	3.13	3.13
Valores\Amistad	1	3.13	3.13
Valores\Pertinencia	1	3.13	3.13
Valores\Ética	1	3.13	3.13
Valores\Generosidad	1	3.13	3.13
Valores\Solidaridad	1	3.13	3.13
TOTAL (válido)	32	100.00	100.00
Perdido	0	0.00	-
TOTAL	32	100.00	-

*Tabla 16. Maxqda. Variable Valores*

Los resultados expuestos en la tabla anterior, se representa en la siguiente gráfica:



*Gráfica 2. Variable Valores*

Categoría	Entrevistado	Evidencia
Valores	E1	<p>Pregunta 8: “siendo responsable, cuidadoso con los métodos empleados.”</p> <p>Pregunta 10: “Confianza, lealtad, lo más importante es el compromiso para sacar adelante la empresa.”</p>
	E2	<p>Pregunta 8: “siendo cuidadosa con mi trabajo y responsable.”</p> <p>Pregunta 10: “la lealtad, la confianza, armonía, generosidad, respeto, ética.”</p>
	E3	<p>Pregunta 8: “siendo cuidadosa con mi trabajo y responsable.”</p> <p>Pregunta 10: “responsabilidad ante todo y lealtad.”</p>
	E4	<p>Pregunta 4: “compañero de trabajo y amistad”</p> <p>Pregunta 6: “prestadoras de servicios más competitivas” “preservar y continuar con los valores ideales de mis padres”</p> <p>Pregunta 10: “la lealtad, pertinencia, honestidad.”</p>
	E5	<p>Pregunta 4: “la convivencia y unión familiar.”</p> <p>Pregunta 10: “honestidad, y confiabilidad.”</p>
	E6	<p>Pregunta 8: “Siendo responsable con mis compromisos.”</p> <p>Pregunta 10: “Responsabilidad, honestidad, solidaridad,”</p>

E7

Pregunta 3: "Donde uno aprende los valores para ser una persona de bien para la sociedad."

Pregunta 10: "Responsabilidad."

---

*Tabla 17. Análisis de Texto. Variable Valores como Elemento Subjetivo*

Acto continuo, respecto a la misma Variable Elementos Subjetivos de la mediación empresarial, se procede a analizar los resultados de la Categoría Compromisos, los entrevistados refirieron la palabra en un 36.84%, también mencionaron 10.53% que son cuidadosos en no dañar sus relaciones con los demás socios y directivos de la empresa, que se esfuerzan en su trabajo y tratan de no discutir 10.53, entre otros compromisos.

	Frecuencia	%porcentaje	%porcentaje (válido)
Compromisos\Compromiso	7	36.84	36.84
Compromisos\No dañar relaciones	2	10.53	10.53
Compromisos\Esfuerzo	2	10.53	10.53
Compromisos\No discutir	2	10.53	10.53
Compromisos\Bienestar	1	5.26	5.26
Compromisos\Armonía	1	5.26	5.26
Compromisos\Exigencia	1	5.26	5.26
Compromisos\Calidad	1	5.26	5.26
Compromisos\Funcionamiento	1	5.26	5.26
Compromisos\Producir	1	5.26	5.26
TOTAL (válido)	19	100.00	100.00
Perdido	0	0.00	-

TOTAL	19	100.00	-
-------	----	--------	---

*Tabla 18. Maxda. Variable Compromiso*

Los resultados expuestos en la tabla anterior, se representa en la siguiente gráfica:



*Gráfica 3. Variable Compromiso*

Categoría	Entrevistado	Evidencia
<b>Compromisos</b>	E1	
	E2	
	E3	Pregunta 10: “compromisos”
	E4	Pregunta 7: “el compromiso que nos une”
	E5	Pregunta 10: “el compromiso para sacar adelante la empresa”
	E6	Pregunta 4: “no dañar ninguna de las relaciones” Pregunta 10: “armonía” Pregunta 12: “no discutir”
	E7	

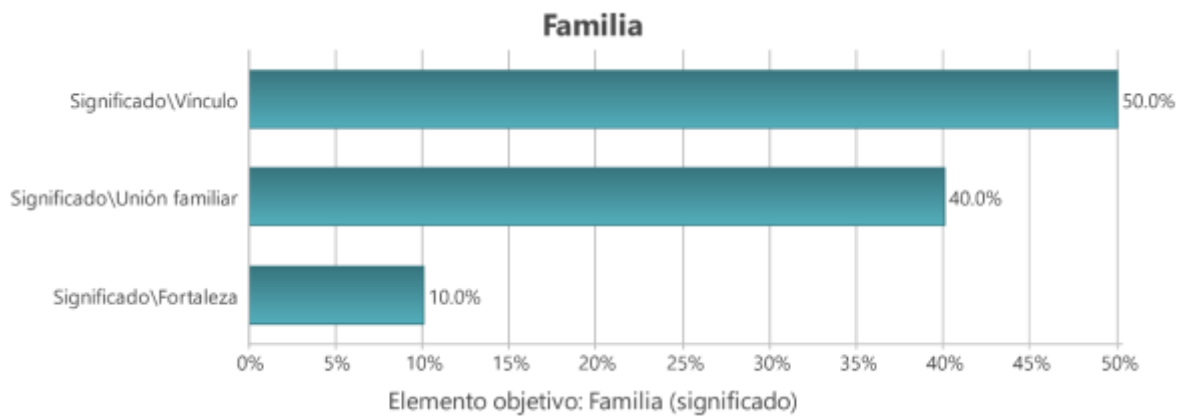
*Tabla 19. Análisis de Texto. Variable Compromiso como Elemento Subjetivo*

En relación a la Variable Elementos Objetivos, se compone por tres Categorías: Familia, Patrimonio y Negocio. La Categoría Familia fue mencionada al preguntarles a los entrevistados qué significa para ellos y al preguntarles sobre sus relaciones familiares y parentesco. Primeramente, en cuanto al significado de familia, el 50% refirió que es un vínculo muy importante, núcleo de la sociedad; el 40% mencionó que significa unión familiar; el 10% revela que la familia es su fortaleza en la vida.

	Frecuencia	% porcentaje	% (válido) porcentaje
Significado\Vínculo	5	50.00	50.00
Significado\Unión familiar	4	40.00	40.00
Significado\Fortaleza	1	10.00	10.00
TOTAL (válido)	10	100.00	100.00
Perdido	0	0.00	-
TOTAL	10	100.00	-

*Tabla 20. Maxqda. Variable Familia*

A continuación, los resultados expuestos en la tabla anterior, se representan en la siguiente gráfica:

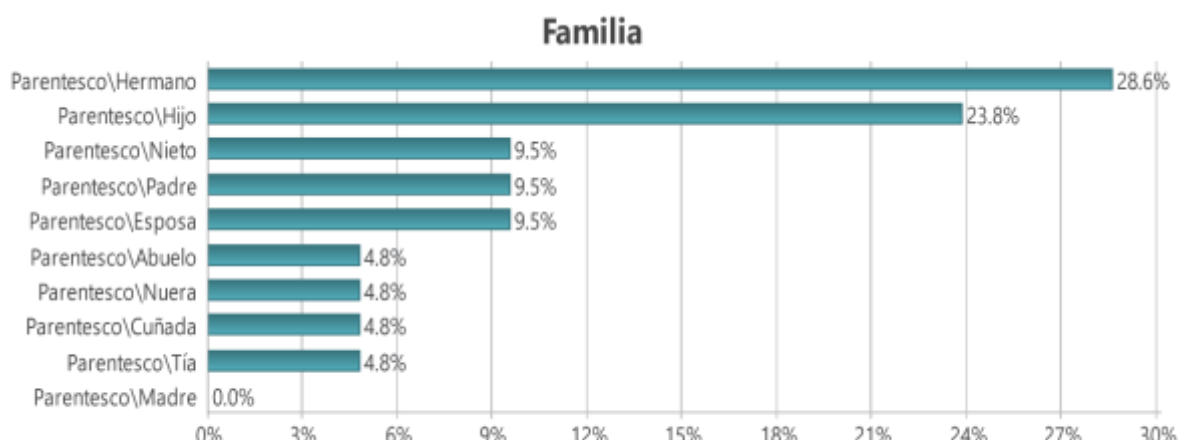


En la misma Categoría Familia, los entrevistados refirieron tener diversos parentescos con los demás socios de la empresa familiar en la que forman parte. El 28.57% refiere ser hermano; el 23.81% es hijo; 9.52% refirió ser nieto; 9.52% dijo ser padre; 9.52% mencionó ser esposa, entre otros. Si bien, los entrevistados fueron 7 y el total de tipos de parentesco mencionados son 21, se debe a que una misma persona refirió ser pariente de los socios en diferentes líneas de parentesco.

	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Parentesco\Hermano	6	28.57	28.57
Parentesco\Hijo	5	23.81	23.81
Parentesco\Nieto	2	9.52	9.52
Parentesco\Padre	2	9.52	9.52
Parentesco\Esposa	2	9.52	9.52
Parentesco\Abuelo	1	4.76	4.76
Parentesco\Nuera	1	4.76	4.76
Parentesco\Cuñada	1	4.76	4.76
Parentesco\Tía	1	4.76	4.76
Parentesco\Madre	0	0.00	0.00
TOTAL (válido)	21	100.00	100.00

Perdido	0	0.00	-
TOTAL	21	100.00	-

Tabla 21. Variable Familia Segundo Análisis



Los resultados expuestos en la tabla anterior, se representa en la siguiente gráfica:

Categoría	Entrevistado	Evidencia
<b>Familia</b>	E1	<p>Pregunta 3: “familia es lo más importante, la unión que se tiene en el matrimonio es la base para que los hijos que se tengan se desarrollen en un ambiente lleno de amor y respeto.”</p> <p>Pregunta 4: “mis hijos y nietos es un poco complicada porque dentro de la empresa soy el jefe y él es mi empleado y la mayoría de las veces se confunden los papeles que se juegan porque como jefe soy un poco estricto, pero como padre y abuelo.”</p> <p>Pregunta 5: “nuestra familia siempre este sólida.”</p> <p>Pregunta 7: “compromiso es estar pendiente del bienestar de mi familia y que al mismo tiempo son socios y empleados de la empresa.”</p>



---

E2	Pregunta 4: "integrante de la familia." Pregunta 6: "generar un patrimonio para mi familia." Pregunta 9: "mi esposa, hijos, hermanos y padres."
E3	Pregunta 2: "esposa, nuera, cuñada y tía." Pregunta 3: "da fortaleza y ánimos cada día es a quien le dedico todos mis logros y mi familia es por lo que busco tener un mejor rendimiento empresarial." Pregunta 5: "los sentimientos de mis compañeros de trabajo que al mismo tiempo son mi familia."
E4	Pregunta 2: "hermano." Pregunta 9: "es la unión de los integrantes de una familia."
E5	Pregunta 2: "hermano." Pregunta 3: "es la unión." Pregunta 4: "como familia la convivencia y unión familiar."
E6	Pregunta 2: "hermano." Pregunta 6: "construir un futuro con mi familia."
E7	Pregunta 2: "hijo." Pregunta 4: "cuando no son cosas familiares."

---

*Tabla 22. Análisis de Texto. Variable Familia como Elemento Objetivo*

Dentro de la misma Variable Elementos Objetivos, la Categoría Patrimonio tuvo diversas referencias en las respuestas de los entrevistados. El 28.57% mencionó la palabra patrimonio; el 21.43% habló sobre prosperidad económica; el 14.29% señaló la

importancia de la producción en el patrimonio de la empresa familiar; con un 7.14% cada uno, se refirieron a poder, recursos, calidad de vida, fideicomiso y artículos.

	<b>Frecuencia</b>	<b>% porcentaje</b>	<b>% (válido) porcentaje</b>
Patrimonio\Patrimonio	4	28.57	28.57
Patrimonio\Prosperidad económica	3	21.43	21.43
Patrimonio\Producción	2	14.29	14.29
Patrimonio\Poder	1	7.14	7.14
Patrimonio\Recursos	1	7.14	7.14
Patrimonio\Calidad de vida	1	7.14	7.14
Patrimonio\Fideicomiso	1	7.14	7.14
Patrimonio\Artículos	1	7.14	7.14
TOTAL (válido)	14	100.00	100.00
Perdido	0	0.00	-
TOTAL	14	100.00	-

*Tabla 23. Maxqda Variable Patrimonio*

Enseguida se exponen los resultados de la tabla anterior, representada en la siguiente gráfica:



Gráfica 6. Variable Patrimonio

Categoría	Entrevistado	Evidencia
Patrimonio	E1	Pregunta 11: "poder."
	E2	Pregunta 6: "generar un patrimonio." Pregunta 11: "poder."
	E3	
	E4	Pregunta 11: "poder."
	E5	Pregunta 1: "producción." Pregunta 5: "producción."
	E6	Pregunta 9: "obtener los recursos."
	E7	Pregunta 8: "el patrimonio de la familia."

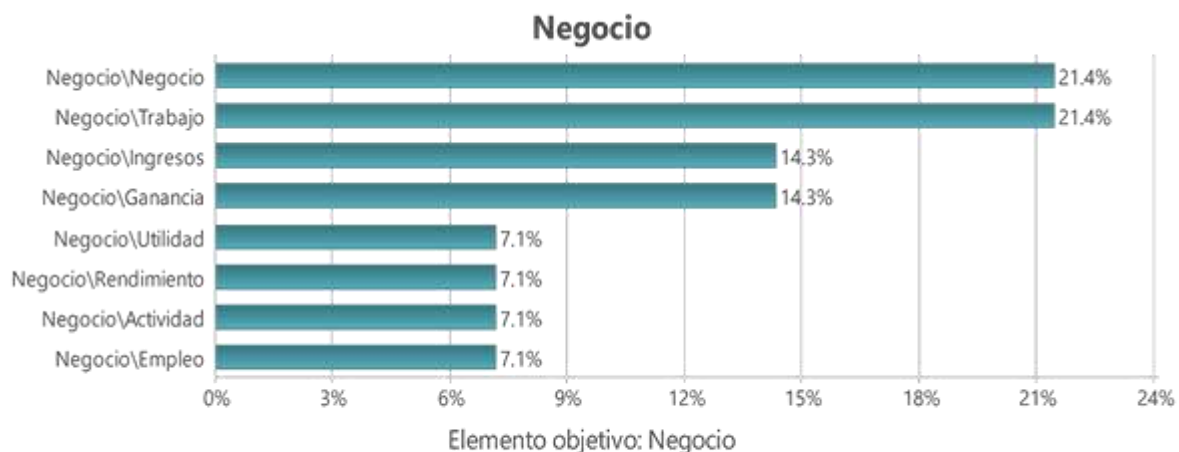
Tabla 24. Análisis de Texto. Variable Patrimonio como Elemento Objetivo

Finalmente, en referencia a la misma Variable Elementos Objetivos, se encuentra la Categoría Negocio, la cual fue mencionada en tres ocasiones con la palabra negocio lo que significa un 21.43%; por otra parte, resulta la palabra trabajo con un 21.43%, ingresos con 14.29%, ganancia con 14.29%; las palabras utilidad, rendimiento, actividad y empleo fueron señaladas en 7.14% respectivamente.

	Frecuencia	% porcentaje	% porcentaje (válido)
Negocio\Negocio	3	21.43	21.43
Negocio\Trabajo	3	21.43	21.43
Negocio\Ingresos	2	14.29	14.29
Negocio\Ganancia	2	14.29	14.29
Negocio\Utilidad	1	7.14	7.14
Negocio\Rendimient o	1	7.14	7.14
Negocio\Actividad	1	7.14	7.14
Negocio\Empleo	1	7.14	7.14
TOTAL (válido)	14	100.00	100.00
Perdido	0	0.00	-
TOTAL	14	100.00	-

Tabla 25. Maxqda. Variable Patrimonio

Los resultados señalados en la tabla anterior, se representan en la siguiente gráfica:



Gráfica 1. Variable Patrimonio

Categoría	Entrevistado	Evidencia
<b>Comunicación</b>	E1	Pregunta 5: “Un acercamiento con mis hijos y mis nietos para que la comunicación siempre sea buena” Pregunta 12: “... después platicarlo para poder solucionarlo”
	E2	Pregunta 12: “Tratar de no discutir, entablar una buena comunicación, generar empatía...”
	E3	Pregunta 5: “... tratamos que la información de la que se hable no genere conflictos.” Pregunta 12: “Una buena plática.”
	E4	Pregunta 12: “Pláticas en lo personal con las partes involucradas, reuniones familiares.”
	E5	Pregunta 5: “exponer todo.” Pregunta 11: “falta de comunicación.” Pregunta 12: “Una buena comunicación entre todos los integrantes.”
	E6	Pregunta 5: “Trato de hablar las cosas directamente con quien corresponde y cualquier duda la aclaro.”
	E7	Pregunta 5: “Siempre hablar claramente de las cosas que se requieren y siempre con educación.”

*Tabla 26. Análisis de Texto. Variable Patrimonio como Elemento Objetivo*

Ahora bien, respecto a la pregunta 11 ¿Qué tipo de conflictos se presentan con frecuencia entre los socios y directivos de la empresa? se mencionaron como principales conflictos entre socios de empresas familiares los siguientes:

<b>PREGUNTA:</b>	<b>ENTREVISTADO</b>	<b>EVIDENCIA</b>
<b>11. ¿Qué tipo de conflictos se presentan con frecuencia entre los socios y directivos de la empresa?</b>	E1	“Los malos entendidos por la mala comunicación, el choque de poderes y el no aceptar las responsabilidades de cada uno.”
	E2	“Disgustos por los puestos que se desempeñan, los sueldos y comisiones, disputas por el poder.”
	E3	“Desacuerdos por las ganancias.”
	E4	“De poder.”
	E5	“Falta de comunicación.”
	E6	“En la toma de decisiones, por ejemplo, en cuanto a los sueldos, los puestos y desempeño laboral del personal en general.”
	E7	“Desacuerdos en la manera de cómo llevar a cabo los trabajos.”

*Tabla 27. Análisis de Texto sobre la Tipología de los Conflictos en Empresas Familiares.*

De este modo, se concluye que se comprueba la hipótesis, toda vez que los elementos subjetivos y objetivos que se proponen destacan en el desarrollo del presente estudio cualitativo.

Al tomar en cuenta los elementos subjetivos: comunicación, valores y compromisos; así como, los elementos objetivos: familia, patrimonio y negocio, en la mediación de conflictos entre socios y directivos con lazos familiares en empresas, particularmente las ubicadas en Monterrey, Nuevo León, tenemos que son elementos que están dentro de los intereses y necesidades de los socios dentro de la empresa.

Si bien, los mencionados elementos subjetivos y objetivos son importantes para los socios y directivos, deben ser recordados a través de la mediación como factores relevantes para resolver los conflictos señalados en anterior tabla.

De la pregunta número 12, se desprende que los entrevistados conocen estrategias comunicativas que ayudan a prevenir y resolver conflictos, sin embargo, algunos de ellos desconocen lo que es la mediación al responder la pregunta número 13. Lo anterior, conforme a las siguientes tablas:

PREGUNTA:	ENTREVISTADO	EVIDENCIA
<b>12. ¿Qué estrategias se utilizan en la empresa para resolver los conflictos entre los socios y directivos?</b>	E1	“Lo que nos ha funcionado para no llegar al pleito entre nosotros es primero identificar cual es el causante del problema y después platicarlo para poder solucionarlo.”
	E2	“Tratar de no discutir, entablar una buena comunicación, generar empatía.”
	E3	“Una buena plática.”
	E4	“Pláticas en lo personal con las partes involucradas,

reuniones familiares con todos los integrantes de la empresa, asesoría de un consultor profesional.”

E5	“Una buena comunicación entre todos los integrantes de la empresa.”
E6	“En un curso escuché que es bueno ponerse en los zapatos del otro, en momentos de tensión, les he dicho a mis hermanos, socios de la empresa, que lo apliquemos y ha funcionado.”
E7	“Hablar de los puntos de vista de cada uno para así poder tomar las mejores ideas de cada uno.”

---

*Tabla 28. Análisis de Texto Sobre la Solución de Conflictos en las Empresas Familiares*

<b>PREGUNTA:</b>	<b>ENTREVISTADO</b>	<b>EVIDENCIA</b>
<b>13. ¿Conoce la mediación?</b>	E1	“No.”
	E2	“Si.”
	E3	“Si.”
	E4	“Si.”
	E5	“Si.”
	E6	“No.”
	E7	“No.”

---

*Tabla 29. Sobre el Conocimiento de la Mediación*

Los conflictos que destacaron en el presente estudio fueron por cuestiones relacionadas a la comunicación, el poder, el reconocer y asumir responsabilidades. Disgustos por los



puestos que se desempeñan, los sueldos y comisiones; desacuerdos por las ganancias y, en general, en la toma de decisiones.

Por lo anterior, se justifica la necesidad de implementar la mediación empresarial entre socios y directivos con lazos familiares, y especializar la materia, para su estudio y aplicación en la solución de conflictos. Además, queda en evidencia que la población estudiada considera importante la comunicación para resolver conflictos, sin embargo, 3 de los 7 entrevistados desconocen en qué consiste la mediación.

## **CAPÍTULO IX.- ESTUDIO CUANTITATIVO.**

### **9.1. Estudio cuantitativo**

Los métodos cuantitativos surgen en los siglos XVIII y XIX, como elementos dentro del capitalismo, para analizar los conflictos sociales y económicos como un todo complejo (Mendoza en Del Canto & Silva Silva, 2013). El objetivo de la investigación cuantitativa es encontrar una aproximación objetiva a la verdad de la hipótesis planteada, y, de este modo, adquirir conocimientos fundamentales que permitan la comprensión de una determinada realidad social de forma imparcial.

A continuación se describen el método, la muestra, la técnica de recolección de datos, la elaboración del instrumento, la forma de validación del instrumento en Alfa de Cronbach aplicada a los constructos medidos, así como información sociodemográfica de la población objeto de estudio. Finalmente, se analizan los resultados cuantitativos resultantes de la captura de información en el software denominado SPSS.

### **9.2. Muestra**

Se define al muestreo como un procedimiento mediante el cual se estudia una parte de la población, conocida como muestra, que servirá para inferir actitudes, comportamientos, acciones, entre otras cosas, de toda la población (Sáenz López, Gorjón Gómez, & Rodríguez Burgos, 2012). En los estudios cuantitativos, la muestra debe representar a la población y la información se limita a las preguntas que componen la encuesta, sus principales características son (Cea D' Ancona M. Á., 2001):

- a) La información se adquiere mediante observación indirecta a través de las respuestas de los sujetos encuestados.
- b) Puede incluir aspectos objetivos y subjetivos del presente o del pasado.
- c) Para que las respuestas puedan compararse la información debe ser recogida de forma estructurada.
- d) Las respuestas se agrupan y cuantifican para examinar las relaciones entre ellas.
- e) La significatividad de la información dependerá de la existencia de errores ajenos al muestreo.

Para determinar la muestra, se tomó como base el listado de empresas socialmente responsables que identifica el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2017), quien ha realizado un Decálogo que contiene 10-diez acciones que caracterizan a toda empresa socialmente responsable:

1. Promover e impulsar una cultura de competitividad responsable que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
2. Hacer públicos sus valores, combatir interna y externamente prácticas de corrupción y se desempeña en base a un código de ética.
3. Vivir esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana.
4. Promover condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
5. Respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
6. Identificar las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.

7. Identificar y apoyar causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
8. Invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
9. Participar, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones y/o gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas sociales de interés público.
10. Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Por lo anterior, se entiende que una empresa socialmente responsable cumple estándares de buenas prácticas que fomentan acciones en beneficio de la familia, el negocio y la propiedad, incidiendo de manera positiva en el personal, en el medio ambiente y la comunidad, con perspectiva de derechos humanos.

Una vez que se procedió a seleccionar las empresas socialmente responsables del Estado de Nuevo León del sitio web del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2017), se encontró un total de 113 empresas, de las cuales 59 se ubican en la Ciudad de Monterrey.

Al analizar el listado de las 59 empresas socialmente responsables en referencia, se observó que no todas las empresas son compuestas por socios que compartan un vínculo familiar, es decir, que sean familiares entre sí, por ello, se extrajeron únicamente las empresas familiares de dicho listado, resultando un total de 36 empresas familiares, que son socialmente responsables en Monterrey, Nuevo León.

Al tener determinado el universo poblacional de 36 empresas familiares socialmente responsables, se aplicó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{(N-1)E^2 + Z^2\sigma^2}$$

Al realizar dicha operación aritmética resultó un total de 35, asimismo, para corroborar dicha cifra se calculó la muestra mediante el formulario de la página web [www.netquest.com](http://www.netquest.com), resultando lo siguiente:

“Si encuesto a 35 personas, el 99% de las veces el dato que quieres medir estará en el intervalo  $\pm 5\%$  respecto al dato que observas en la encuesta.”

Tamaño del universo: 36

Margen de error: 5

Nivel de confianza: 99%

Muestra: 35

Asimismo, se tomó como referencia la definición de tamaño empresarial que el propio INEGI (Censos económicos, 2009) establece y que está en función del número de trabajadores (hasta 10 empleados micro; entre 11 y 50 empleados pequeña; entre 51 y 250 empleados mediana y 251 o más empleados grande). Esta clasificación permite segmentar la muestra de forma estratificada por tamaño.

Para efectos de la muestra, que son 35 empresas familiares socialmente responsables, aleatoriamente se seleccionaron las siguientes cantidades de empresas conforme a su tamaño:

6 pequeñas empresas

11 medianas empresas

18 grandes empresas

Los criterios para determinar la muestra se consideraron toda vez que es insuficiente establecer de forma arbitraria un número que cuantifique un fenómeno o un atributo, por ende, se desglosan algunas reglas adoptadas en el presente trabajo y destacadas por Arias Galicia (2007):

1. Definición. El primer paso consiste en definir el atributo, la característica o el fenómeno que se intenta medir. Si va a emplearse el conteo, es necesario precisar las categorías.

2. **Objetivo.** Al fijar el objetivo perseguido con la medición, se fundan las bases para los futuros cálculos estadísticos.
3. **Unidad.** La unidad que se emplee debe ser apropiada al objetivo fijado. Debe determinarse su papel como medio de información y la escala más adecuada a la índole del fenómeno y el objetivo planeado.
4. **Tolerancia.** La unidad empleada debe ser lo suficientemente aproximada para reflejar diferencias entre los fenómenos, tan pequeñas éstas como lo permitan las limitaciones prácticas, pero no tan grandes que afecten las conclusiones. No deben ser demasiado grandes como para no reflejar desigualdades significativas, ni demasiado pequeñas como para plantear problemas adicionales que compliquen la solución.

### **9.3 Estudio piloto**

La prueba del cuestionario, en una pequeña muestra o grupo de personas con características similares a las de la muestra total del universo elegido para cumplir con los objetivos del estudio, cumple algunas o todas de estas funciones (Briones, 2002):

1. Comprobar la comprensión de las preguntas por parte del entrevistado.
2. Ubicar preguntas que suscitan rechazo o inhibición.
3. Examinar las respuestas a preguntas abiertas que puedan reemplazarse por preguntas cerradas.
4. Considerar la eliminación de preguntas con respuestas obvias, similares.

El instrumento cuantitativo inicial fue diseñado con 2 secciones, una que consiste en los datos sociodemográficos del entrevistado; otra sección que está compuesta por diversos ítems que contienen afirmaciones referentes a las variables objeto de estudio.

En la medida en que se realizaban avances en la investigación documental, el instrumento cuantitativo, a su vez, se fueron agregando ítems relevantes en cada variable, hasta llegar a un total de 30 ítems, mismos que se describirán en el siguiente apartado.

Para efectos de probar el instrumento final, se aplicó el mismo a 35 personas que cumplen con características de la muestra descrita anteriormente, es decir, se aplicó a socios y directivos de empresas, pero del municipio de Apodaca, Nuevo León, a fin de realizar los cambios necesarios y que la muestra objeto de estudio final no fuera predispuesta a contestar el cuestionario final.

Para realizar el pilotaje se seleccionó de forma aleatoria la muestra a estudiar, se acudió de forma personal al establecimiento de las empresas para realizar contacto con los entrevistados y se programaron citas. El día de la cita, se procedió inicialmente brindando mayor información sobre la identificación personal del entrevistador, sobre el objeto de la aplicación del instrumento y sobre su estructura y contenido. Enseguida, los socios y directivos de empresas del municipio de Apodaca procedieron a contestar el cuestionario, y, las respuestas obtenidas se capturaron en el programa SPSS.

#### **9.4. Estudio Cuantitativo**

Se determinó que el instrumento de medición empleado en la presente investigación consiste fuera la encuesta, misma que de acuerdo con la autora María Ángeles Cea D' Ancona (2001) es una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de la población concreta. La autora señala que el cuestionario cuenta con las siguientes ventajas:

1. Permite abarcar muchas cuestiones en un mismo estudio.
2. Permite la comparación de resultados.
3. Los resultados del estudio pueden generalizarse.
4. Permite la obtención de información significativa.
5. Permite recabar gran cantidad de información a un bajo coste económico.

6. Las preguntas se diseñan de tal modo que se puedan sumar las respuestas de todos los entrevistados individuales a fin de obtener resultados aplicables a toda la muestra.
7. La investigación se basa en entrevistas a una muestra representativa de participantes.
8. Las preguntas se diseñan de manera que se eviten las parcialidades.
9. Las encuestas son reproducibles en el futuro.
10. Las encuestas que son demasiado extensas a menudo pueden dividirse en partes.

Guillermo Briones (2002) en su libro Metodología de la Investigación Cuantitativa en las Ciencias Sociales señala que la realización de una encuesta social comprende diversas actividades que tienen que ver tanto con la preparación del proyecto de investigación como con su ejecución y redacción del informe final.

La muestra debe ser representativa de la población y la información se limita a las preguntas que componen el cuestionario. Sus principales características son (Cea D' Ancona M. Á., 2001):

1. La información se adquiere mediante observación indirecta a través de las respuestas de los sujetos encuestados.
2. Puede incluir aspectos objetivos y subjetivos del presente o del pasado.
3. Para que las respuestas puedan compararse la información debe ser recogida de forma estructurada.
4. Las respuestas se agrupan y cuantifican para examinar las relaciones entre ellas.
5. La significatividad de la información dependerá de la existencia de errores ajenos al muestreo.

El autor Guillermo Briones (2002) de una forma concisa define el cuestionario como el componente principal de una encuesta. Al respecto, se ha dicho que ninguna encuesta es más que su cuestionario; sin embargo, no hay, por decirlo de alguna manera, una teoría



que nos diga cómo debe prepararse. Por el contrario, su construcción es más bien la expresión de la experiencia del investigador y de su sentido común.

Andrés Hueso y Ma Josep Cascant (2012) apuntan que antes de proceder con el cuestionario, debemos tener claro qué queremos averiguar con él, es decir, qué dimensiones teóricas nos interesan. Es indispensable que cada pregunta se haya elaborado con una razón, que sirva para desvelar parte de esas dimensiones.

Piergiorgio Corbetta (2007) define una escala como un conjunto coherente de elementos que se consideran indicadores de un concepto más general. Ahora bien, la técnica de escalas sirve para conseguir este objetivo de forma más sistemática y formalizada.

En este orden de ideas, muchos de los comportamientos y de las opiniones de un individuo dependen de su conservadurismo político o su religiosidad, sin embargo, estas propiedades no se pueden observar directamente, lo que podemos observar son sus comportamientos o sus opiniones que se derivan de la propiedad subyacente y que están influidos por esta, pero no coinciden con ella (Corbetta, 2007).

Para María de los Ángeles Cea D' Ancona (1999) las preguntas de un cuestionario pueden hacer referencia tanto a hechos objetivos como a opiniones subjetivas y actitudes. Cuando el investigador desea analizar la actitud concreta de una persona, lo normal es que recurra a algún procedimiento escalar especializado en la medición de actitudes.

Si el investigador está interesado en medir alguna actitud, al diseñar el cuestionario tendrá que elegir entre algunos de los procedimientos escalares existentes (Cea D' Ancona M. d., 1999). Las cuatro principales son:

1. Escala Thurstone.
2. Escalograma de Guttman.
3. Escala Likert.
4. Diferencial Sistemático de Osgood.

En la presente investigación la escala empleada es la escala Likert. Murillo (2013) señala que en este tipo de escalas se ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califique del 0 al 4 según su grado de acuerdo con la misma. Estas afirmaciones pueden reflejar actitudes positivas (favorables) hacia algo, o negativas (desfavorables).

Por su parte, Cea D' Ancona (1999) refiere que en las escalas Likert normalmente existen cinco categorías para cada ítem, muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo. Las puntuaciones, 1, 2, 3, 4, 5 o a la inversa 5, 4, 3, 2, 1 se asignan de conformidad con el significado de la respuesta para la actitud que miden.

En el instrumento de medición piloto y definitivo, se utiliza la escala Likert de la siguiente manera:

Nada de acuerdo: 1, Poco de acuerdo: 2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 3, Algo de acuerdo: 4, Muy de acuerdo: 5

Puede entenderse a la escala de Likert, como un conjunto de niveles de medición que sirve para medir determinadas afirmaciones en referencia a actitudes de las conductas sociales, las cuales son expresadas verbalmente y materializadas numéricamente para lograr su análisis. Dichas afirmaciones forman parte de 6-seis constructos que contienen diversos ítems. Cada constructo estudia las 6-seis variables dependientes, derivadas de 2-dos variables independientes:

Variable Independiente 1. Elementos subjetivos, la cual comprende tres variables dependientes: Comunicación, Valores y Compromisos; y

Variable Independiente 2. Elementos objetivos, la cual comprende a su vez tres variables dependientes: Familia, Patrimonio y Negocio.

El instrumento cuantitativo fue diseñado con 14 ítems, referentes a las variables comunicación, valores y compromisos, mismas que fueron consideradas posteriormente, como elementos subjetivos de la mediación entre socios de empresas familiares.

### 9.5. Instrumento Final

Las variables comunicación, valores, compromiso, familia, patrimonio y negocio contaron con 5 ítems cada una de la siguiente manera:

La variable *comunicación*, se encuentra representada en las afirmaciones 1, 2, 3, 4 y 5:

X

VALOR DE LA RESPUESTA: MA (5), AA (4), NAND (3), PA (2),  
NA (1)

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

En el trabajo hay problemas que se pueden evitar con una buena comunicación.	5	4
En mi desempeño laboral aplico la buena comunicación clara y precisa.	5	4
Considero fundamental la comunicación en la empresa.	5	4
La comunicación en la empresa es pacífica.	5	4
La comunicación debe ser asertiva.	5	4

La variable *valores* se representa con los ítems 6, 7, 8, 9 y 10:

VALOR DE LA RESPUESTA: MA (5), AA (4), NAND (3), PA (2), NA (1)		Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
6	Generalmente, procuro actuar en base a los valores que me enseñaron en mi familia.	5	4	3	2	1
7	Mis compañeros actúan con valores.	5	4	3	2	1
8	Los valores de las personas son importantes en la empresa.	5	4	3	2	1
9	La responsabilidad es un valor importante para el crecimiento de la empresa.	5	4	3	2	1
10	Son importantes las prácticas éticas en el negocio.	5	4	3	2	1

La variable *compromiso* se representa con los ítems 11, 12, 13, 14 y 15:

VALOR DE LA RESPUESTA: MA (5), AA (4), NAND (3), PA (2), NA (1)		Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
11	Considero importante establecer compromisos después de un	5	4	3	2	1

	conflicto en la empresa.					
12	Considero importante respetar los compromisos establecidos ante mis compañeros.	5	4	3	2	1
13	Siento confianza con los compromisos establecidos en la empresa.	5	4	3	2	1
14	De ordinario se cumplen los compromisos establecidos en la empresa.	5	4	3	2	1
15	El cumplimiento de compromisos fortalece el negocio familiar.	5	4	3	2	1

Respecto a la variable *familia* se ubica con los ítems 16, 17, 18, 19 y 20 de la siguiente forma:

	<b>VALOR DE LA RESPUESTA:</b> MA (5), AA (4), NAND (3), PA (2), NA (1)	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>Nada de acuerdo</b>
16	Considero importante la participación de la familia en la solución de conflictos en la empresa.	5	4	3	2	1
17	Considero importante el desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa.	5	4	3	2	1

18	Considero importante que los sucesores elegidos sean aceptados por los miembros de la familia.	5	4	3	2	1
19	Considero importantes las decisiones de la familia de los socios para el futuro de la empresa.	5	4	3	2	1
20	Considero importante el rol que la familia política debe tener o no dentro de la empresa.	5	4	3	2	1

Respecto al variable *patrimonio* se ubica en los ítems 21, 22, 23, 24 y 25 del siguiente modo:

VALOR DE LA RESPUESTA: MA (5), AA (4), NAND (3), PA (2), NA (1)		Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
21	Considero importante conservar o no dañar el patrimonio de la empresa.	5	4	3	2	1
22	Son importantes las decisiones acerca de quién puede y quién no puede tener acciones en la empresa.	5	4	3	2	1
23	La empresa cuenta con un plan de sucesión claro.	5	4	3	2	1
24	Es importante realizar acuerdos sobre las bases de valuación de las acciones en la empresa.	5	4	3	2	1
25	Considero que un traspaso de propiedad mal planeado puede	5	4	3	2	1

generar pérdida de patrimonio.

Respecto a la variable *negocio* se ubica en los ítems 26, 27, 28, 29 y 30 del siguiente modo:

VALOR DE LA RESPUESTA: MA (5), AA (4), NAND (3), PA (2), NA (1)		Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
26	Considero importante la información y sugerencias de control interno que busquen una gestión efectiva de los riesgos del negocio.	5	4	3	2	1
27	Los socios y directivos son competitivos en los negocios.	5	4	3	2	1
28	Considero importante implementar conceptos comerciales novedosos del producto o servicio.	5	4	3	2	1
29	Considero importante establecer los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar.	5	4	3	2	1
30	Considero importantes las decisiones entre reinversión de utilidades y pago de dividendos.	5	4	3	2	1

Cabe apuntar que algunos ítems fueron considerados en base al análisis de documentos como el artículo de investigación titulado “Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el Contexto Mundial” realizado por Jorge Alberto Durán Encalada y Juan

Manuel San Martín Reyna (2013) y la publicación titulada “Radiografía de la empresa familiar en México” elaborada por los referidos autores (2017) de la Universidad de las Américas Puebla. Asimismo, sirvió de apoyo la publicación denominada “Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer” de KPMG México (2013).

#### 9.6. Validación del instrumento.

Los tres rasgos definitorios del análisis de contenido cuantitativo están ya presentes en la definición clásica de Berelson: objetividad, sistematicidad y cuantificación de los contenidos manifiestos de la comunicación. A éstos se suma otro fundamental: la inferencia de los datos al contexto de referencia. De hecho, de acuerdo con Krippendorff éste es el propósito primordial del análisis: realizar, a partir de ciertos datos, inferencias válidas y replicables, que puedan aplicarse a su contexto. Ello exige que el análisis reúna condiciones mínimas de validez y de fiabilidad, en el proceso de medición (Cea D' Ancona M. Á., 2001).

Respecto al instrumento cuantitativo, primeramente, se realizaron diversas pruebas piloto como se describió con anterioridad, al aplicar el instrumento a la población objeto de estudio (35 socios de empresas familiares socialmente responsables en el Municipio de Monterrey, Nuevo León), se procedió a capturar la información en el Software SPSS, obteniendo los siguientes resultados de fiabilidad:

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	35	100.0
	Excluido <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.



*Tabla 30. Valor de Fiabilidad*

La prueba de fiabilidad se realizó en dos etapas. En la primera etapa se analizaron 6 ítems o elementos correspondientes a las variables del presente estudio, resultando un Alfa de Cronbach de .654 y un Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados resultó .714.; lo anterior, en virtud del primer instrumento cuantitativo.

Alfa de Cronbach basada en elementos		
Alfa de Cronbach	de estandarizados	N de elementos
.654	.714	6

*Tabla 31. Estadísticas de Fiabilidad*

Posteriormente, en el instrumento cuantitativo se agregaron ítems a fin de profundizar con 2 ítems por cada variable, de este modo el instrumento se modificó y se agregaron un total de 12 ítems, obteniendo la siguiente estadística de fiabilidad:

Alfa de Cronbach basada en elementos		
Alfa de Cronbach	de estandarizados	N de elementos
.985	.985	12

*Tabla 32. Estadísticas de Fiabilidad. Continuación*

Después, el instrumento cuantitativo fue ampliado a 6 constructos, referentes a cada variable (3 de elementos objetivos y 3 de elementos subjetivos), los cuales contienen 5 ítems, siendo un total de 30 elementos. Dicho instrumento final obtuvo la siguiente estadística de fiabilidad en SPSS:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.968	30

*Tabla 33. Estadísticas de Fiabilidad. Continuación*

De este modo, la estadística de fiabilidad del instrumento final cuenta con un Alfa de Cronbach de .968, cada elemento cuenta con la siguiente información estadística referente a la media y desviación estándar:

	Media	Desviación estándar	N
En el trabajo hay problemas que se pueden evitar con una buena comunicación.	4.51	.507	35
En mi desempeño laboral aplico la comunicación clara y precisa.	4.60	.497	35
Considero fundamental la comunicación en la empresa.	5.00	.000	35
La comunicación en la empresa es pacífica.	3.83	.747	35

La comunicación debe ser asertiva.	4.71	.458	35
Generalmente, procuro actuar en base a los valores que me enseñaron en mi familia.	4.89	.323	35
Mis compañeros actúan con valores.	4.60	.497	35
Los valores de las personas son importantes en la empresa.	4.60	.497	35
La responsabilidad es un valor importante para el crecimiento de la empresa.	4.89	.323	35
Son importantes las prácticas éticas en el negocio.	4.89	.323	35
Considero importante establecer compromisos después de un conflicto en la empresa.	4.63	.490	35

Considero importante respetar los compromisos establecidos ante mis compañeros.	4.91	.284	35
Siento confianza con los compromisos establecidos en la empresa.	4.63	.490	35
De ordinario se cumplen los compromisos establecidos en la empresa.	4.40	.497	35
El cumplimiento de compromisos fortalece el negocio familiar.	4.89	.323	35
Considero importante la participación de la familia en la solución de conflictos en la empresa.	4.80	.406	35
Considero importante el desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa.	4.94	.236	35

Considero importante que los sucesores elegidos sean aceptados por los miembros de la familia.	4.69	.471	35
Considero importantes las decisiones de la familia de los socios para el futuro de la empresa.	4.49	.507	35
Considero importante el rol que la familia política debe tener o no dentro de la empresa.	4.89	.323	35
Considero importante conservar o no dañar el patrimonio de la empresa.	4.97	.169	35
Son importantes las decisiones acerca de quién puede y quién no puede tener acciones en la empresa.	4.94	.236	35
La empresa cuenta con un plan de sucesión claro.	4.77	.426	35

Es importante realizar acuerdos sobre las bases de valuación de las acciones en la empresa.	4.89	.323	35
Considero que un traspaso de propiedad mal planeado puede generar pérdida de patrimonio.	4.94	.236	35
Considero importante la información y sugerencias de control interno que busquen una gestión efectiva de los riesgos del negocio.	4.91	.284	35
Los socios y directivos son competitivos en los negocios.	4.77	.426	35
Considero importante implementar conceptos comerciales novedosos del producto o servicio.	4.83	.382	35

Considero importante establecer los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar.	4.97	.169	35
Considero importantes las decisiones entre reinversión de utilidades y pago de dividendos.	4.97	.169	35

*Tabla 34. Estadísticas por Elemento*

### 9.7. Análisis de Resultados cuantitativos.

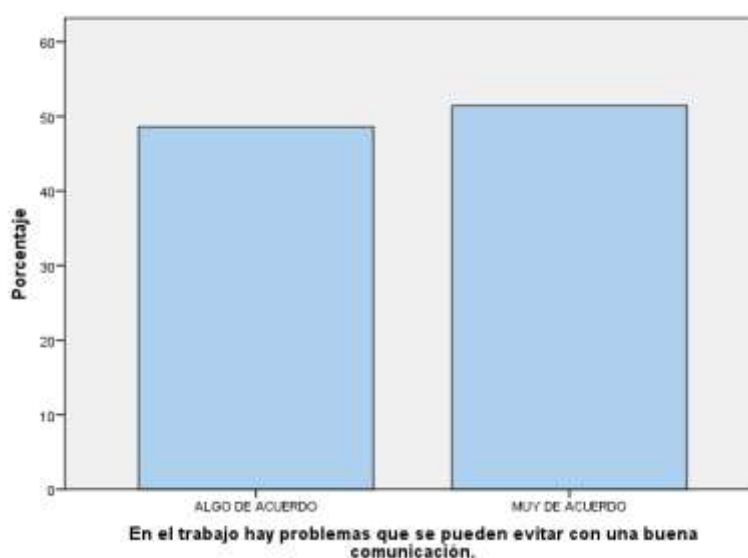
De acuerdo a lo expuesto líneas atrás, los ítems del 1 al 5 corresponden a estudiar la variable comunicación. En cuanto al primer ítem analizado se encuentra “*En el trabajo hay problemas que se pueden evitar con una buena comunicación*”, una vez capturada la información en el programa SPSS se presenta que el 51.4% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y 48.6% de los encuestados respondieron “Algo de acuerdo”.

#### **En el trabajo hay problemas que se pueden evitar con una buena comunicación.**

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	17	48.6	48.6	48.6
	MUY DE ACUERDO	18	51.4	51.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 35. Frecuencias Sobre Conflictos y Comunicación*

A continuación, se muestra una gráfica para mayor ilustración de la información en referencia:



*Gráfica 7. Frecuencias Sobre Conflictos y Comunicación.*

En relación al segundo ítem capturado en el programa SPSS se encuentra “*En mi desempeño laboral aplico la comunicación clara y precisa*”, una vez capturada la información en dicho programa resulta una frecuencia porcentual de 60.0% de los encuestados que respondieron “Muy de acuerdo” y 40.0% de los encuestados respondieron “Algo de acuerdo”.

**En mi desempeño laboral aplico la comunicación clara y precisa.**

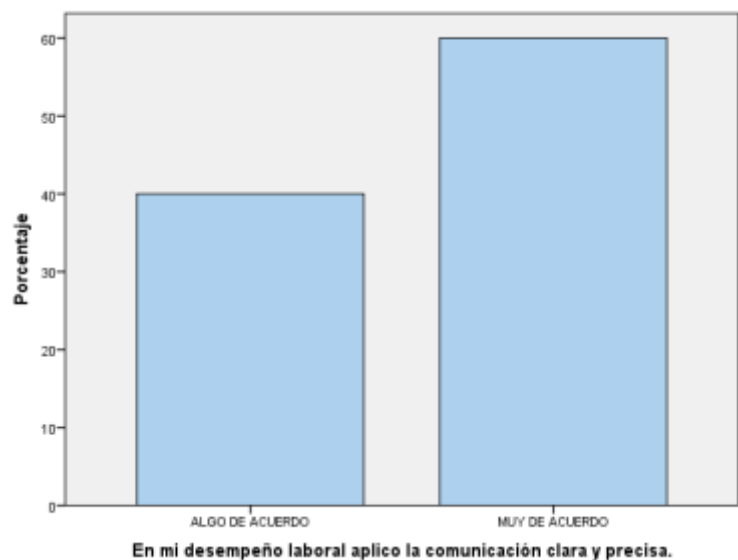
				Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	ALGO DE ACUERDO	14	40.0	40.0	40.0
	MUY DE ACUERDO	21	60.0	60.0	100.0



Total	35	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

*Tabla 36. Frecuencia Sobre el Uso de la Comunicación*

Para mayor ilustración, dichos resultados se muestran a través de la siguiente gráfica de barras:



*Gráfica 8. Frecuencia Sobre el Uso de la Comunicación*

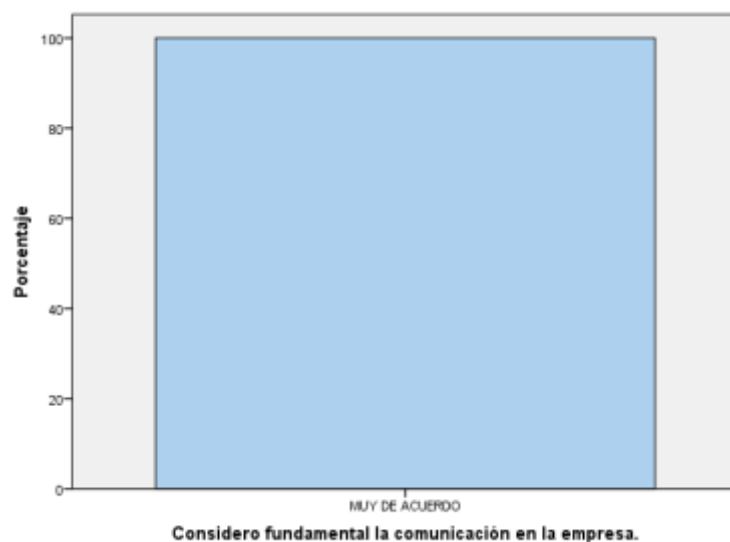
En cuanto al tercer ítem “*Considero fundamental la comunicación en la empresa*”, es el único ítem de la variable comunicación que los encuestados respondieron en un porcentaje de 100% con un “*Muy de acuerdo*”.

**Considero fundamental la comunicación en la empresa.**

		Porcentaje		Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje válido	acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	35	100.0	100.0

*Tabla 37. Frecuencia Sobre la Consideración de la Comunicación*

A continuación, se muestra una gráfica del ítem en referencia.



Gráfica 9. Frecuencia Sobre la Consideración de la Comunicación

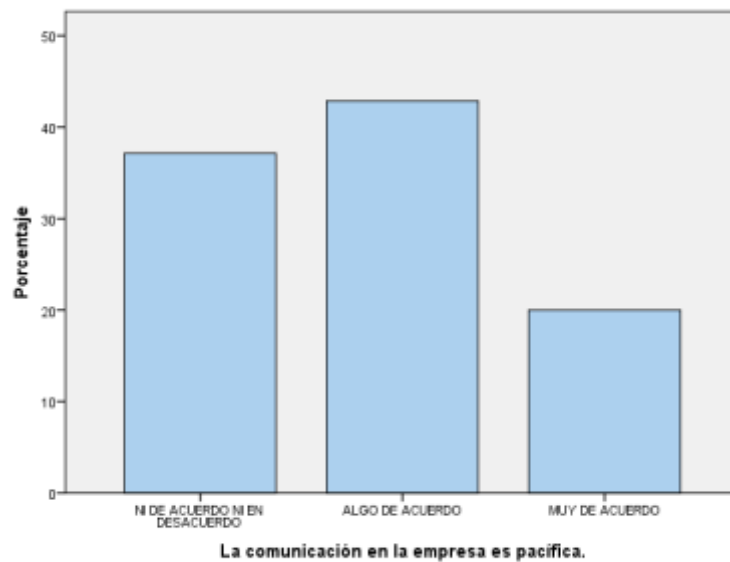
Respecto al cuarto ítem “La comunicación en la empresa es pacífica” resultó que el 42.9% de los encuestados respondieron “Algo de acuerdo”, el 37.1% respondieron “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 20.0% respondió “Muy de acuerdo”.

**La comunicación en la empresa es pacífica.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	13	37.1	37.1	37.1
	ALGO DE ACUERDO	15	42.9	42.9	80.0
	MUY DE ACUERDO	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Tabla 38. Frecuencia Sobre Comunicación Pacífica

Los anteriores resultados se aprecian en la siguiente gráfica:



Gráfica 10. Frecuencia Sobre Comunicación Pacífica

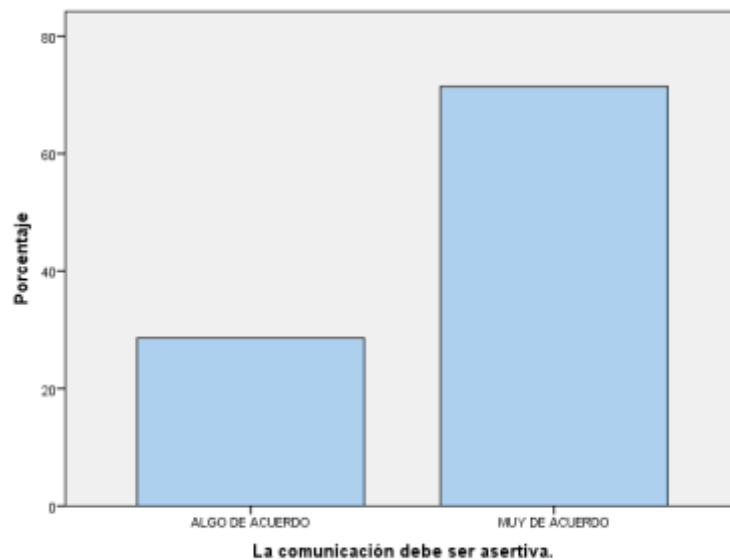
Respecto al quinto ítem “La comunicación debe ser asertiva”, una vez capturada la información obtenida del estudio en el programa SPSS resulta que un 71.4% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y un 28.6% respondió “Algo de acuerdo”.

#### La comunicación debe ser asertiva.

				Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje		
ALGO DE ACUERDO	10	28.6	28.6		28.6
MUY DE ACUERDO	25	71.4	71.4		100.0
Total	35	100.0	100.0		

Tabla 39. Frecuencia Sobre Comunicación Asertiva

Los resultados obtenidos se exponen a través de la siguiente gráfica:



Gráfica 11. Frecuencia Sobre Comunicación Pacífica

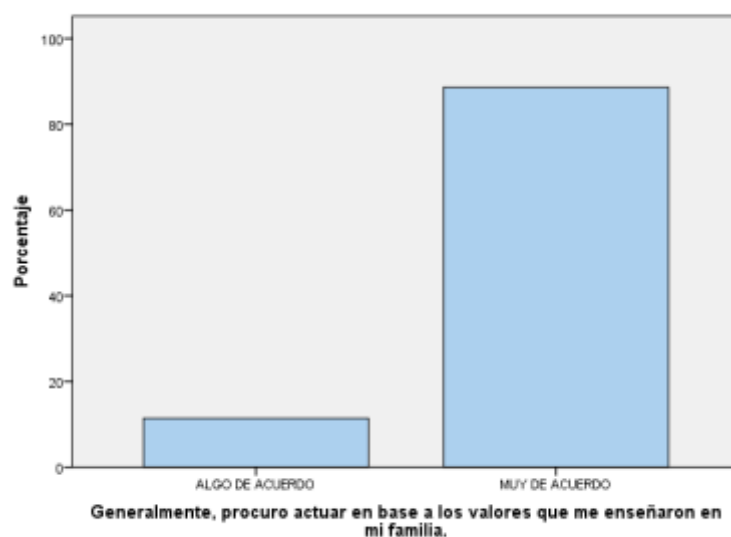
Los ítems 6, 7, 8, 9 y 10 estudian la variable *valores*. Respecto al sexto ítem “Generalmente, procuro actuar en base a los valores que me enseñaron en mi familia”, la base de datos capturada en el programa SPSS obtiene que un 88.6% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y un 11.4% respondió “Algo de acuerdo”.

**Generalmente, procuro actuar en base a los valores que me enseñaron en mi familia.**

				Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Frecuencia	Porcentaje			
ALGO DE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4	
MUY DE ACUERDO	31	88.6	88.6	100.0	
Total	35	100.0	100.0		

Tabla 40. Frecuencia Sobre Valores

A continuación, se muestran los resultados a través de la siguiente gráfica de resultados.



Gráfica 12. Frecuencia Sobre Valores

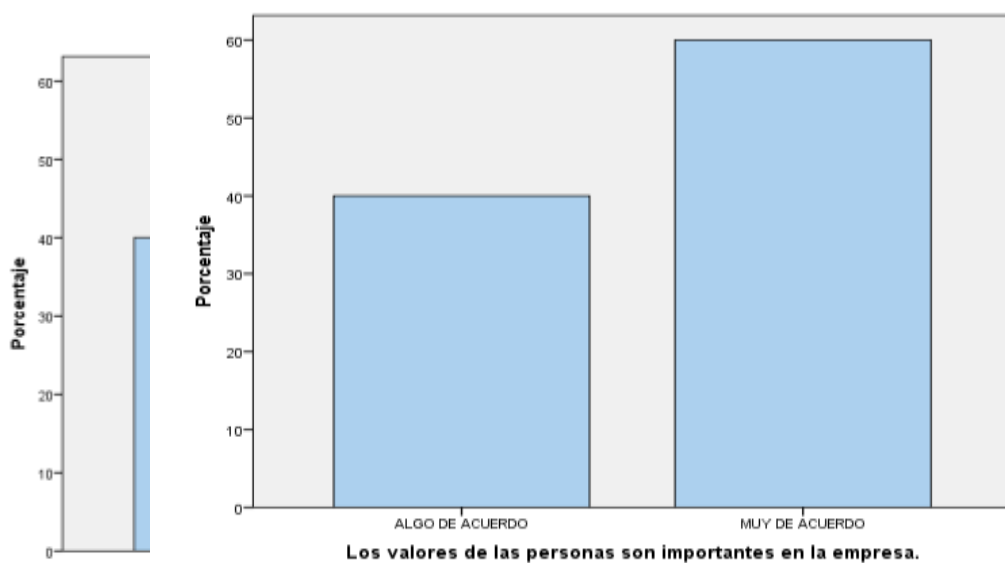
En cuanto al ítem séptimo, “*Mis compañeros actúan con valores*”, se obtiene como resultado que el 60% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 40% respondió “Algo de acuerdo”.

#### Mis compañeros actúan con valores.

				Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje		
ALGO DE ACUERDO	14	40.0	40.0	40.0	
MUY DE ACUERDO	21	60.0	60.0	60.0	100.0
Total	35	100.0	100.0	100.0	

Tabla 41. Frecuencia Sobre Valores y Actuación

Lo anterior, se explica en la siguiente gráfica de barras:



Gráfica 13. Frecuencia Sobre Valores y Actuación

Respecto al octavo ítem “*Los valores de las personas son importantes en la empresa*”, resultó que el 60% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 40% respondió “Algo de acuerdo”.

#### Los valores de las personas son importantes en la empresa.

				Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje		
ALGO DE ACUERDO	14	40.0	40.0		40.0
MUY DE ACUERDO	21	60.0	60.0		100.0
Total	35	100.0	100.0		

Tabla 42. Frecuencia Sobre Valores y Personas

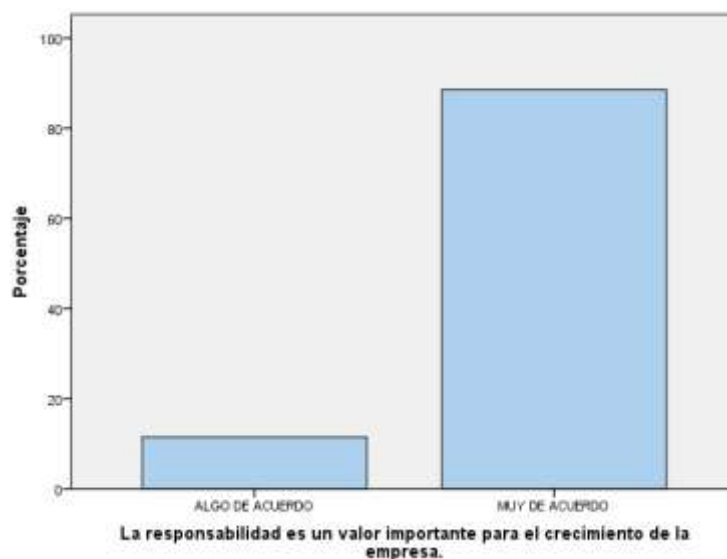
La siguiente gráfica muestra el resultado cuantitativo del ítem estudiado.

En cuanto al ítem noveno, “La responsabilidad es un valor importante para el crecimiento de la empresa”, se obtiene como resultado que el 88.6% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 11.4% respondió “Algo de acuerdo”.

**La responsabilidad es un valor importante para el crecimiento de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
	MUY DE ACUERDO	31	88.6	88.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 43. Frecuencia Sobre Responsabilidad y Crecimiento Empresarial*



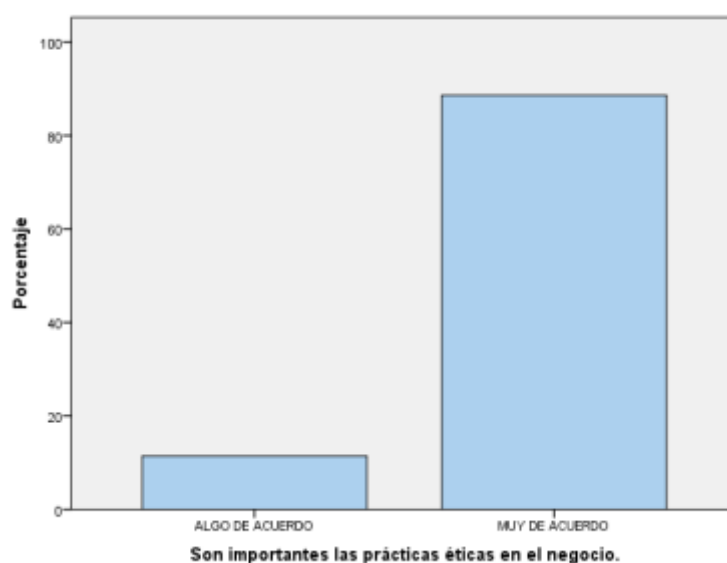
*Gráfica 15 Frecuencia Sobre Responsabilidad y Crecimiento Empresarial*

Respecto al décimo ítem “*Son importantes las prácticas éticas en el negocio*”, resultó que el 88.6% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 11.4% respondió “Algo de acuerdo”.

**Son importantes las prácticas éticas en el negocio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
	MUY DE ACUERDO	31	88.6	88.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

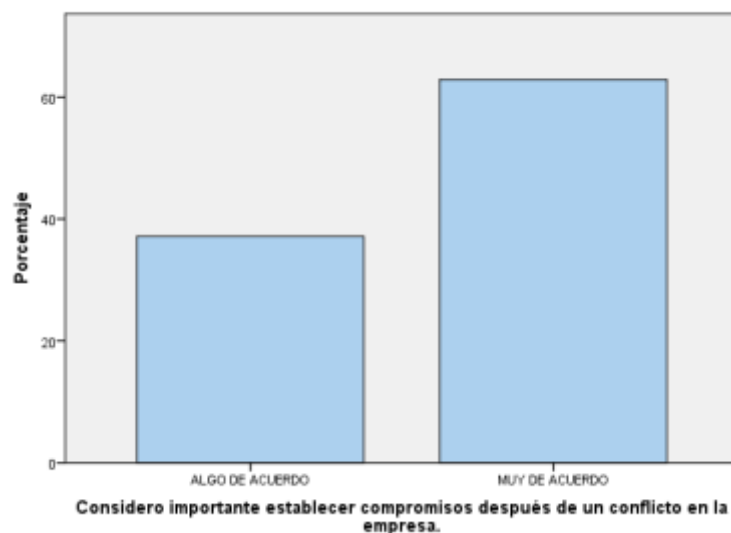
*Tabla 44. Frecuencias Sobre Ética y Negocio*



*Gráfica 16. Frecuencia Sobre Ética y Negocio*

Los ítems 11, 12, 13, 14 y 15 estudian la variable *compromisos*. Respecto al onceavo ítem “*Considero importante establecer compromisos después de un conflicto en la empresa*”, la base de datos capturada en el programa SPSS obtiene que un 62.9% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y un 37.1% respondió “Algo de acuerdo”.





**Considero importante establecer compromisos después de un conflicto en la empresa.**

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	13	37.1	37.1	37.1
	MUY DE ACUERDO	22	62.9	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 45. Frecuencia Sobre Compromisos y Conflictos*

*Gráfica 17. Frecuencias Sobre Compromisos y Conflictos*

En cuanto al ítem número doce, “Considero importante respetar los compromisos establecidos ante mis compañeros”, se obtiene como resultado que el 91.4% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 8.6% respondió “Algo de acuerdo”.

**Considero importante respetar los compromisos establecidos ante mis compañeros.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	3	8.6	8.6	8.6
	MUY DE ACUERDO	32	91.4	91.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 46. Frecuencia Sobre Respeto y Compromisos*

Respecto al ítem número trece “*Siento confianza con los compromisos establecidos en la empresa*”, resultó que el 62.9% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 37.1% respondió “Algo de acuerdo”.

**Siento confianza con los compromisos establecidos en la empresa.**

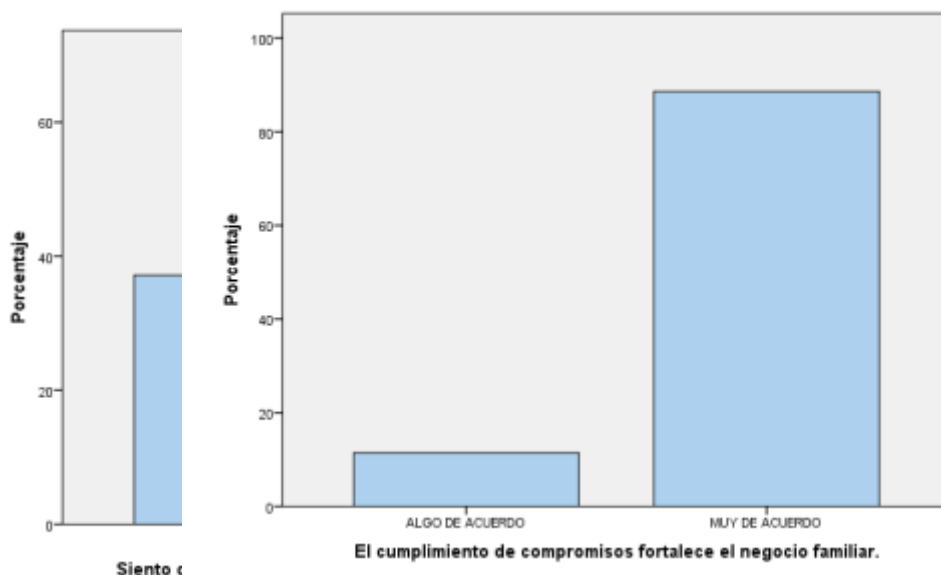
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	13	37.1	37.1	37.1
	MUY DE ACUERDO	22	62.9	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 47.  
Confianza*

*Gráfica 18. Frecuencia Sobre Respeto y Compromisos*

*Frecuencia Sobre la  
con los  
Compromisos de la*

*Empresa*



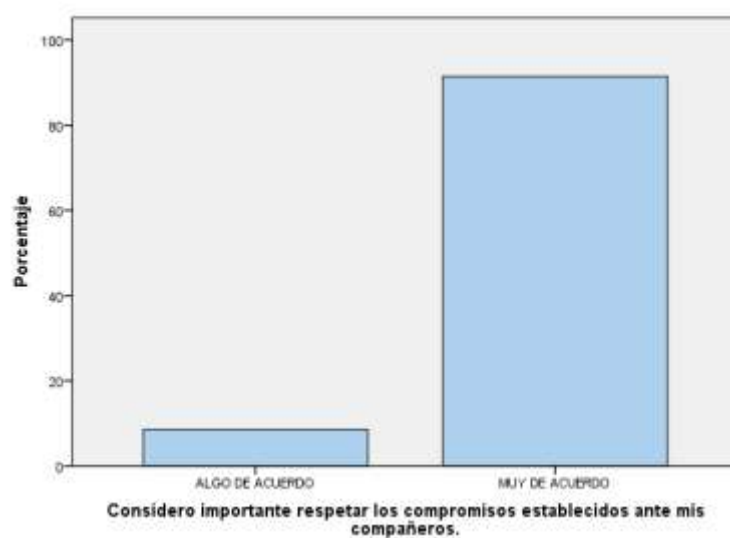
Gráfica 19. Frecuencia Sobre la Confianza con los Compromisos de la Empresa

En cuanto al ítem número catorce, “De ordinario se cumplen los compromisos establecidos en la empresa”, se obtiene como resultado que el 60% de los encuestados respondieron “Algo de acuerdo” y el 40% respondió “Muy de acuerdo”.

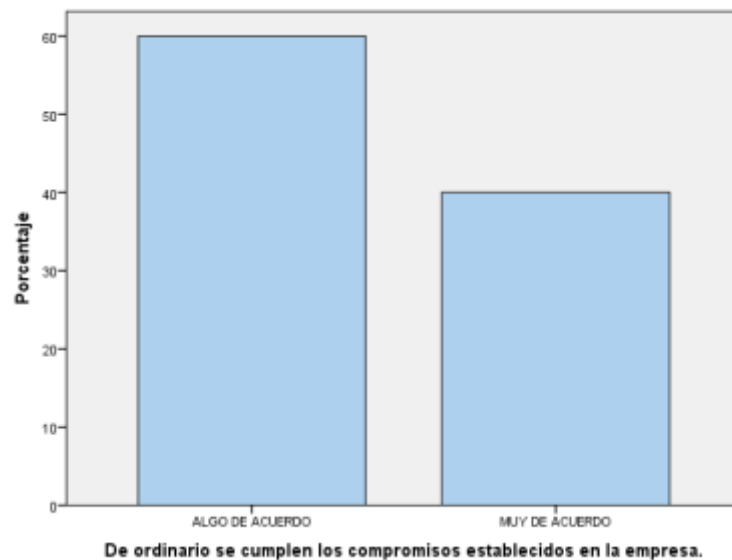
#### De ordinario se cumplen los compromisos establecidos en la empresa.

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	21	60.0	60.0	60.0
	MUY DE ACUERDO	14	40.0	40.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Tabla 48.  
Sobre  
de



Frecuencia  
Cumplimiento  
Compromisos



Gráfica 20. Frecuencia Sobre Cumplimiento de Compromisos

Respecto al ítem número quince “*El cumplimiento de compromisos fortalece el negocio familiar*”, resultó que el 88.6% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 11.4% respondió “Algo de acuerdo”.

#### El cumplimiento de compromisos fortalece el negocio familiar.

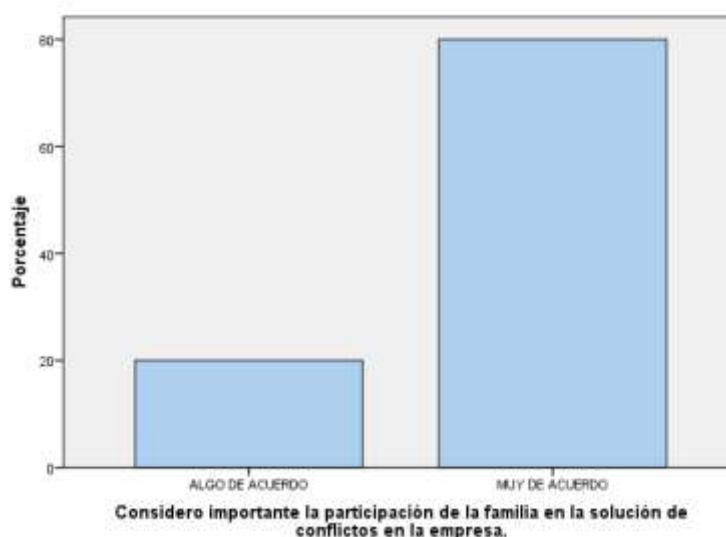
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
	MUY DE ACUERDO	31	88.6	88.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Tabla 49. Frecuencia Sobre Compromisos y Negocio Familiar

Los ítems 16, 17, 18, 19 y 20 estudian la variable *familia*. Respecto al ítem número dieciséis “*Considero importante la participación de la familia en la solución de conflictos en la empresa*”, la base de datos capturada en el programa SPSS obtiene que un 80% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y un 20% respondió “Algo de acuerdo”.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	7	20.0	20.0	20.0
	MUY DE ACUERDO	28	80.0	80.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 50. Frecuencia Sobre Participación y Conflictos*



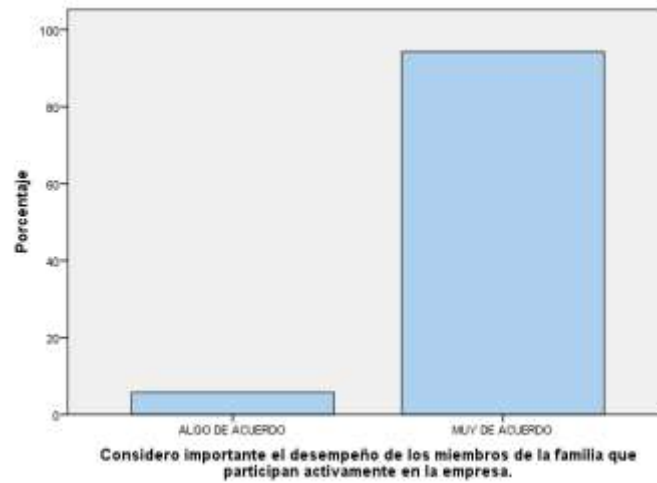
*Gráfica 22. Frecuencia Sobre Participación y Conflictos*

En cuanto al ítem número diecisiete, “*Considero importante el desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa*”, se obtiene como resultado que el 94.3% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 5.7% respondió “Algo de acuerdo”.

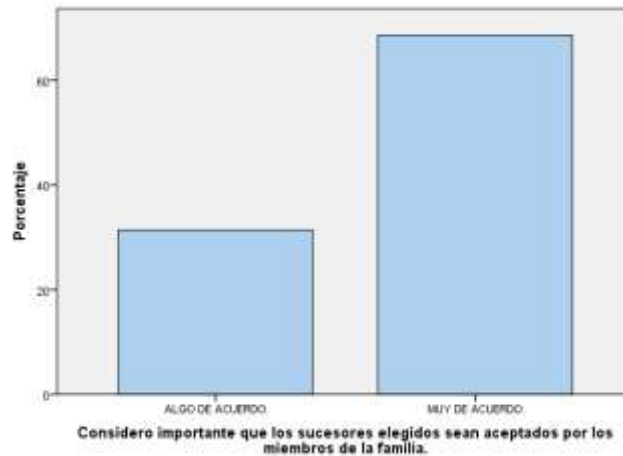
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	2	5.7	5.7	5.7
	MUY DE ACUERDO	33	94.3	94.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 51. Frecuencia Sobre Desempeño y Participación*

Respecto al dieciocho importante que elegidos sean miembros de la que el 68.6% de respondieron y el 31.4% de acuerdo”.



ítem número “Considero los sucesores aceptados por los familia”, resultó los encuestados “Muy de acuerdo” respondió “Algo



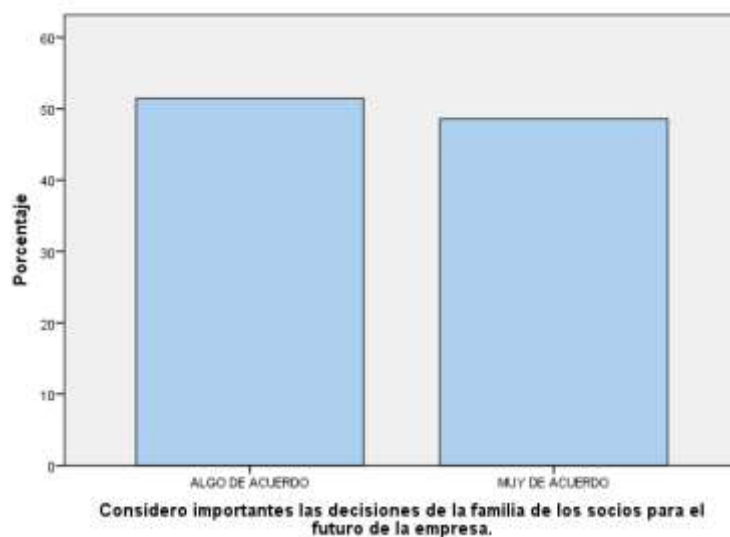
Gráfica 24. Frecuencia Sobre Sucesores

En cuanto al ítem número diecinueve, “Considero importantes las decisiones de la familia de los socios para el futuro de la empresa”, se obtiene como resultado que el 51.4% de los encuestados respondieron “Algo de acuerdo” y el 48.6% respondió “Muy de acuerdo”.

**Considero importantes las decisiones de la familia de los socios para el futuro de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	18	51.4	51.4	51.4
	MUY DE ACUERDO	17	48.6	48.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 52. Frecuencias Sobre Decisiones Familiares para la Empresa*



*Gráfica 25. Frecuencias Sobre Decisiones Familiares para la Empresa*

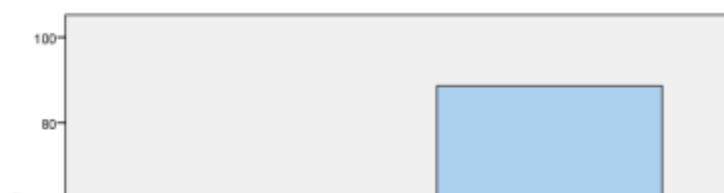
Respecto al ítem número veinte “*Considero importante el rol que la familia política debe tener o no dentro de la empresa*”, resultó que el 88.6% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 11.4% respondió “Algo de acuerdo”.



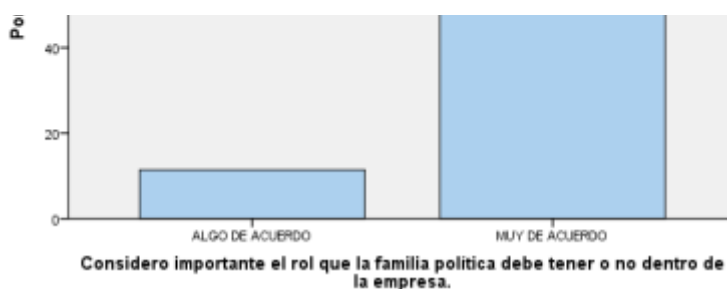
**Considero importante el rol que la familia política debe tener o no dentro de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
	MUY DE ACUERDO	31	88.6	88.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 53. Frecuencia Sobre Familia Política y la Empresa*



*Gráfica 26. Frecuencias Sobre Familia Política y la Empresa*



Los ítems  
25 estudian  
patrimonio.

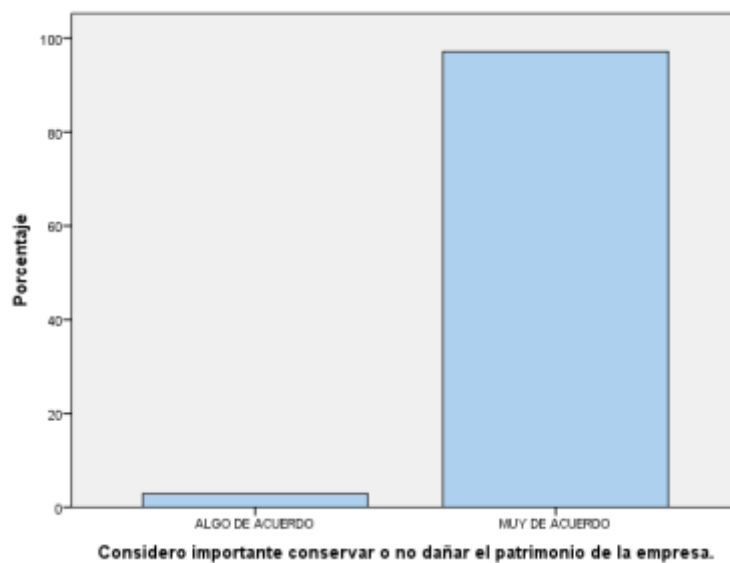
21, 22, 23, 24 y  
la variable  
Respecto al ítem

número veintiuno “Considero importante conservar o no dañar el patrimonio de la empresa”, la base de datos capturada en el programa SPSS obtiene que un 97.1% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y un 2.9% respondió “Algo de acuerdo”.

**Considero importante conservar o no dañar el patrimonio de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	1	2.9	2.9	2.9
	MUY DE ACUERDO	34	97.1	97.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 54. Frecuencia Sobre la Importancia de Respetar el Patrimonio*



*Gráfica 27. Frecuencia Sobre Respetar el Patrimonio*

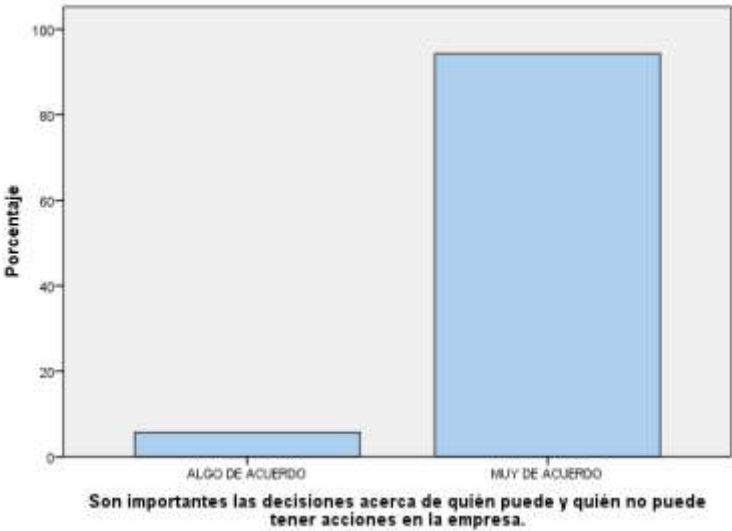
En cuanto al ítem número veintidós, “*Son importantes las decisiones acerca de quién puede y quién no puede tener acciones en la empresa*”, se obtiene como resultado que el

94.3% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 5.7% respondió “Algo de acuerdo”.

**Son importantes las decisiones acerca de quién puede y quién no puede tener acciones en la empresa.**

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje
			Porcentaje	válido	acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	2	5.7	5.7	5.7
	MUY DE ACUERDO	33	94.3	94.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 55. Frecuencia Sobre Acciones de la Empresa*



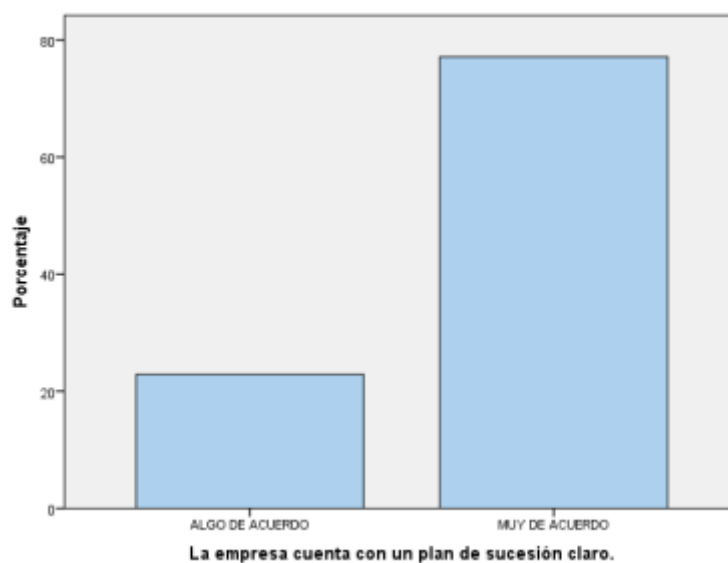
*Gráfica 28. Frecuencia Sobre Acciones en la Empresa.*

Respecto al ítem número veintitrés “*La empresa cuenta con un plan de sucesión claro*”, resultó que el 77.1% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 22.9% respondió “Algo de acuerdo”.

**La empresa cuenta con un plan de sucesión claro.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	8	22.9	22.9	22.9
	MUY DE ACUERDO	27	77.1	77.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 56. Frecuencia Sobre el Plan de Sucesión*



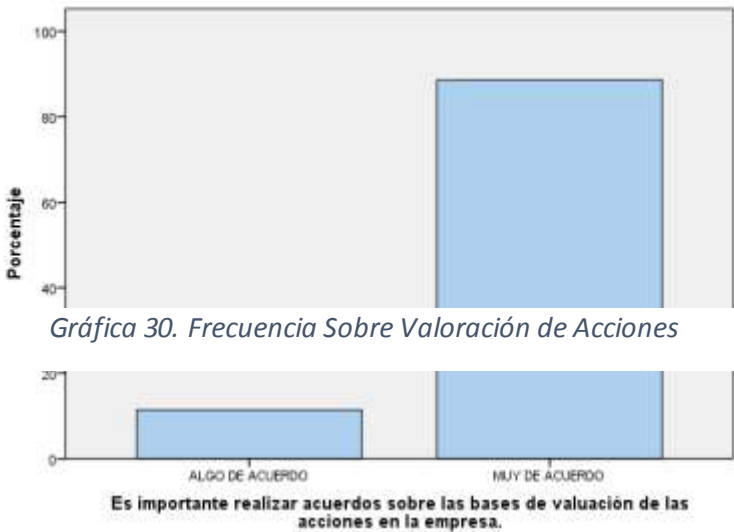
*Gráfica 29. Frecuencia Sobre el Plan de Sucesión*

En cuanto al ítem número veinticuatro, “*Es importante realizar acuerdos sobre las bases de valuación de las acciones en la empresa*”, se obtiene como resultado que el 88.6% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 11.4% respondió “Algo de acuerdo”.

**Es importante realizar acuerdos sobre las bases de valuación de las acciones en la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
	MUY DE ACUERDO	31	88.6	88.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 57. Frecuencia Sobre Valuación de Acciones*



Respecto  
veinticinco

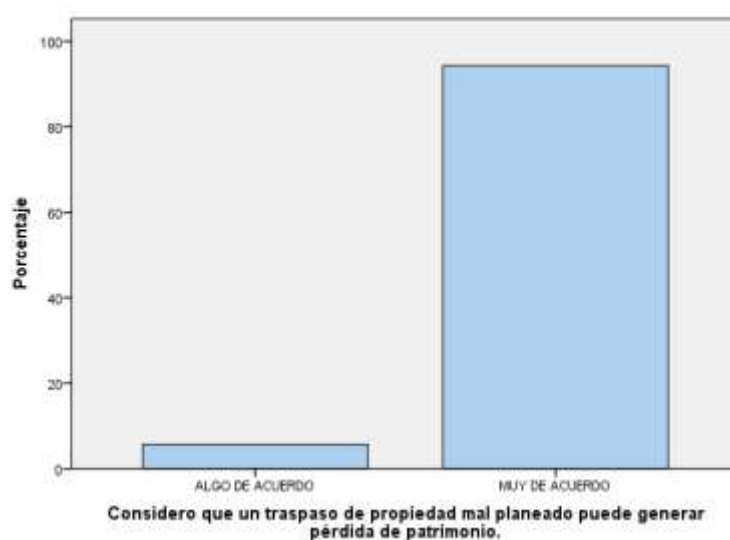
*traspaso de propiedad mal planeado puede generar pérdida de patrimonio*", resultó que el 94.3% de los encuestados respondieron "Muy de acuerdo" y el 5.7% respondió "Algo de acuerdo".

al ítem número  
"Considero que un

**Considero que un traspaso de propiedad mal planeado puede generar pérdida de patrimonio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	2	5.7	5.7	5.7
	MUY DE ACUERDO	33	94.3	94.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 58. Frecuencia Sobre Traspaso de Propiedad*



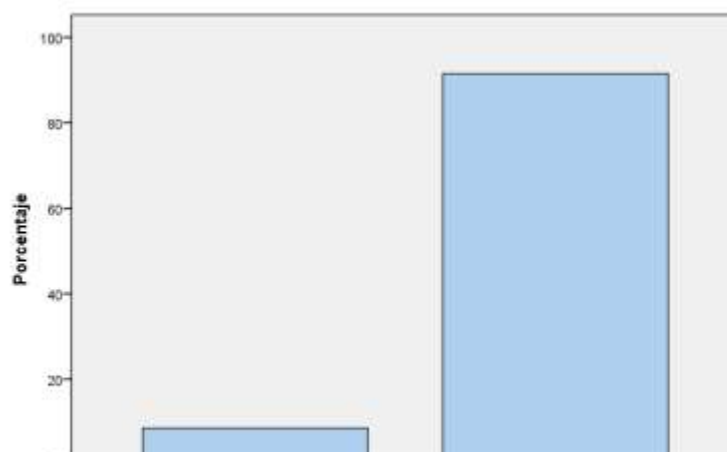
*Gráfica 31. Frecuencia Sobre Traspaso de Propiedad*

Los ítems 26, 27, 28, 29 y 30 estudian la variable *negocio*. Respecto al ítem número veintiséis “Considero importante la información y sugerencias de control interno que busquen una gestión efectiva de los riesgos del negocio”, la base de datos capturada en el programa SPSS obtiene que un 91.4% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y un 8.6% respondió “Algo de acuerdo”.

**Considero importante la información y sugerencias de control interno que busquen una gestión efectiva de los riesgos del negocio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	3	8.6	8.6	8.6
	MUY DE ACUERDO	32	91.4	91.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 59. Frecuencia Sobre Gestión Efectiva*



*Gráfica 32. Frecuencia Sobre Gestión Efectiva*

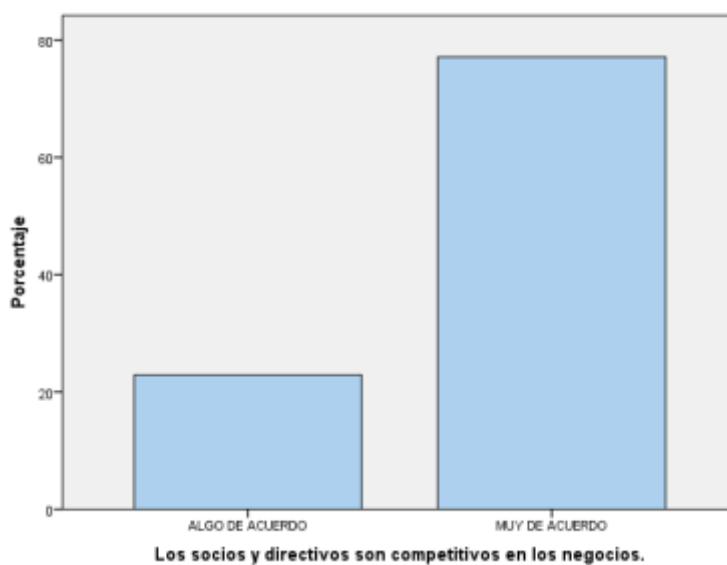
busquen una gestión efectiva de los riesgos del negocio.

En cuanto al ítem número veintisiete, “*Los socios y directivos son competitivos en los negocios*”, se obtiene como resultado que el 77.1% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 8% respondió “Algo de acuerdo”.

**Los socios y directivos son competitivos en los negocios.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	8	22.9	22.9	22.9
	MUY DE ACUERDO	27	77.1	77.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 60. Frecuencias Sobre Competitividad*



*Gráfica 33. Frecuencia Sobre Competitividad*

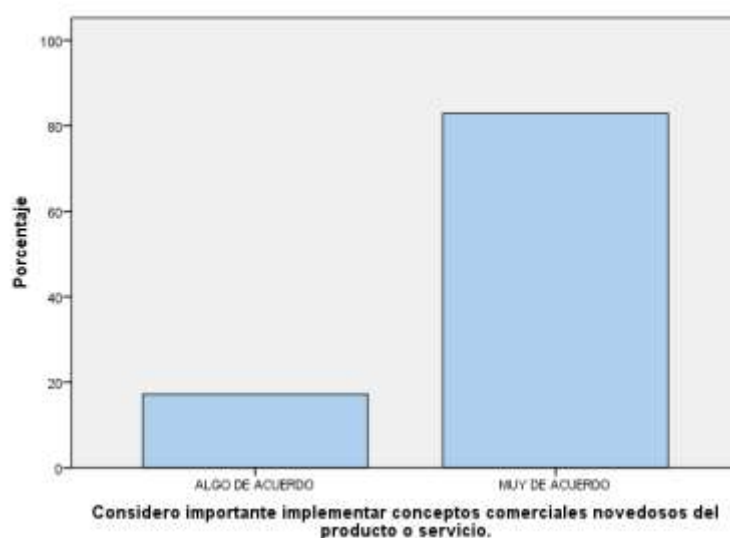
Respecto al ítem número veintiocho “*Considero importante implementar conceptos comerciales novedosos del producto o servicio*”, resultó que el 82.9% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 17.1% respondió “Algo de acuerdo”.



**Considero importante implementar conceptos comerciales novedosos del producto o servicio.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	6	17.1	17.1	17.1
	MUY DE ACUERDO	29	82.9	82.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 61. Frecuencia Sobre Innovación*



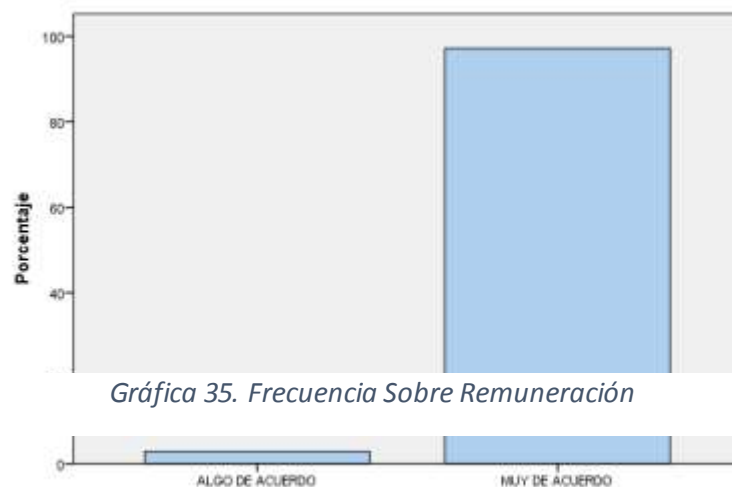
*Gráfica 34. Frecuencia sobre Innovación*

En cuanto al ítem número veintinueve, “*Considero importante establecer los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar*”, se obtiene como resultado que el 97.1% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 2.9% respondió “Algo de acuerdo”.

**Considero importante establecer los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	1	2.9	2.9	2.9
	MUY DE ACUERDO	34	97.1	97.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 62. Frecuencia Sobre Remuneración*



*Gráfica 35. Frecuencia Sobre Remuneración*

Respecto al  
treinta

Considero importante establecer los niveles de remuneración para  
miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar.

ítem número

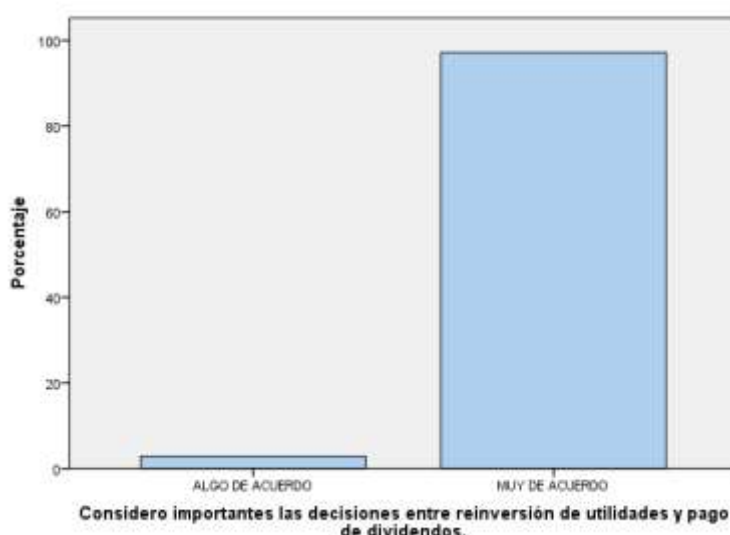
*“Considero*

*importantes las decisiones entre reinversión de utilidades y pago de dividendos”,* resultó  
que el 97.1% de los encuestados respondieron “Muy de acuerdo” y el 2.9% respondió  
“Algo de acuerdo”.

**Considero importantes las decisiones entre reinversión de utilidades y pago de dividendos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ALGO DE ACUERDO	1	2.9	2.9	2.9
	MUY DE ACUERDO	34	97.1	97.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

*Tabla 63. Frecuencia Sobre Reinversión y Utilidades*



*Gráfica 36. Frecuencia Sobre Reinversión y Utilidades*

A modo de corolario, el presente estudio cuantitativo se realizó entre los meses de febrero y mayo de 2018, como se mencionó con antelación, la población objeto de estudio fueron los socios y directivos de 6 pequeñas empresas, 11 medianas empresas y 18 grandes empresas, cuyas características son que se encuentran ubicadas en Monterrey, Nuevo León y que obtuvieron una certificación como Empresas Socialmente Responsables (ESR) en el buscador del sitio web del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2017) <https://www.cemefi.org/buscadoresr/#/>, a quienes se les aplicó el instrumento cuantitativo final y se obtuvieron los resultados expuestos.

## CAPÍTULO X.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIÓN

Es necesario recordar el planteamiento del problema de esta investigación, la atención y solución de los conflictos entre socios y directivos de empresas familiares a través del uso de la mediación logran una transformación y se evita llegar a la disolución de los vínculos.

Asimismo, en el inicio del diseño de esta investigación, nos planteamos desarrollarla en función de cuatro objetivos específicos y una hipótesis coincidente con el objetivo general del trabajo, a continuación expondremos la forma en la que fueron logrados y comprobados los mismos.

*Identificar las situaciones de conflicto recurrentes que se presentan en las empresas familiares.-* En este sentido, la mayoría de los participantes en el estudio coinciden en que la mayor incidencia de conflictos entre los vínculos de empresas familiares se relacionan con una mala comunicación o desacuerdos en función de lo relacionado con el patrimonio y el negocio, se destaca que la mediación actuaría de forma eficaz en la facilitación de una comunicación adecuada y la búsqueda de solución de conflictos desde la perspectiva del ganar-ganar.

*Distinguir los conflictos de orden empresarial de aquellos que son materia familiar.-* En este punto, ha resultado interesante el estudio ya que los participantes han mencionado que no existe una separación clara entre estas posiciones cuando se genera un conflicto, es decir, ante la situación real de una problemática suscitada entre familiares en una empresa, es complicado separar el vínculo sanguíneo-afectivo de la actuación dentro de la empresa, por ello la mediación destacaría como un manera idónea de salvaguardar ambos aspectos de la mejor manera posible.

*Interpretar los factores detonantes del conflicto en la empresa familiar ubicando sus alcances en el ámbito temporal y espacial.-* Todo conflicto interno en la empresa se ha demostrado que genera la inestabilidad de la misma afectando a corto y mediano plazo los movimientos administrativos, corporativos y de comunicación, e incluso en algunos

casos afectados operaciones financieras que ya habían sido pactadas para beneficio de la misma empresa.

*Analizar la pertinencia del uso de la mediación empresarial y su técnica transformativa del conflicto entre socios con lazos familiares.*- Las empresas familiares están sometidas a distintas presiones internas y externas que desembocan en diversos cambios, normalmente las empresas hacen frente a los conflictos mediante interminables pleitos y demandas, suponiendo grandes fortunas y pérdida de las relaciones comerciales (Baixauli Gallego, 2017). Para la intervención del conflicto lo primero que se tiene que hacer para resolver los problemas es lidiar con las emociones de los demás y las propias y siempre mantener la calma. Regularmente los conflictos se deben a las ideas que surgen de las personas que participan en la empresa, y quieren hacerlas valer para, según en su criterio, crezca más. Pero como todos los seres humanos tenemos ideas diferentes y visualizamos todo desde una perspectiva que nunca es igual a la de las demás personas, recaemos en el conflicto. La mediación empresarial constituye una ventaja al mostrarse como un proceso de resolución de problemas que permite a las empresas resolver sus conflictos tanto internos como en relación a otros organismos públicos y privados por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales (ADIMER, 2013).

En función de la relación entre los objetivos que hemos analizado en el transcurso de la investigación, podemos acercarnos a la comprobación de la hipótesis, misma que detallamos a continuación:

Los elementos objetivos y subjetivos en los que impactaría la mediación empresarial en los casos de socios con lazos familiares son: Elementos subjetivos: Comunicación, Valores y Compromisos. Elementos objetivos: Familia, Patrimonio y Negocio.

Respecto a los resultados cualitativos, dentro de la variable independiente denominada elementos subjetivos, la variable dependiente más señalada en frecuencias, fue la de

compromiso, continuando con comunicación y valores, lo que señala una alta importancia del compromiso para los entrevistados.

Es importante destacar que todo procedimiento de mediación toma en cuenta las necesidades e intereses de los intervinientes, para llegar a un acuerdo que cubra cada uno de ellos se utilizan técnicas comunicativas, por ejemplo, el replanteo, el parafraseo o el rapport, además de los valores de los individuos. Una vez realizado el acuerdo, es indispensable dar seguimiento a los compromisos pactados, lo cual es congruente la importancia que los expertos le brindan a esta subcategoría, y para lograr su cumplimiento se continúa requiriendo de la comunicación y los valores.

En relación con la variable independiente denominada elementos objetivos, la variable dependiente más destacada es la familia; seguida del patrimonio y finalmente el negocio. Los expertos refieren que para ellos lo más importante es el vínculo o la unión familiar, lo cual indica que para efectos de que la mediación cuente con un enfoque transformativo se requiere considerar la trascendencia de los vínculos interpersonales entre los socios y directivos miembros de la familia.

De este modo se deduce que, los socios y directivos de empresas familiares refieren la importancia de sus relaciones, pero también lo es garantizar proteger su patrimonio actual y garantizar su economía y sustentabilidad futura. En este tenor, se encuentra relevante que los expertos inician el emprendimiento de un negocio con las personas que consideran significativas en su vida, en quienes han depositado su confianza.

En cuanto a los entrevistados, el parentesco que predomina entre los socios y directivos en la conformación de empresas es entre hermanos, entre padres e hijos, entre abuelos y nietos, entre cónyuges; asimismo, forman parte miembros de la familia extensa como nueras, cuñadas y tías.

La solución de conflictos entre socios y directivos a través del uso de la mediación involucra los elementos comunicación, valores, compromisos, familia, patrimonio y negocio.

En una segunda fase, se realizó un estudio con metodología cuantitativa a 35 socios y directivos de 35 empresas familiares que a su vez están certificadas como empresas socialmente responsables en el Municipio de Monterrey, Nuevo León. El instrumento estuvo compuesto por 5 ítems por cada variable dependiente, dando un total de 30 ítems.

En relación con la variable comunicación, los encuestados respondieron de forma unánime la importancia de considerar fundamental la comunicación en la empresa y que ésta debe ser efectiva. Asimismo, se advierte que son muy importantes los valores en la empresa para los socios y directivos, resultando la responsabilidad como uno de los valores que permiten el crecimiento de la misma.

Respecto al establecimiento de compromisos después de un conflicto en la empresa, se aprecia que valoran su cumplimiento y los expertos piensan que el cumplimiento de compromisos fortalece el negocio familiar.

La población estudiada considera importante el desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa, así como su participación en las decisiones y la opinión de la familia política, para ello es trascendente la solución de conflictos. Los encuestados consideran importante conservar o no dañar el patrimonio de la empresa, es importante para ellos la determinación de quienes pueden o no tener acciones de la empresa.

También resulta importante la información y sugerencias de control interno que busquen una gestión efectiva de los riesgos del negocio, además del establecimiento de los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar. De este modo, se comprueban las variables contenidas en la hipótesis de investigación.

Los conflictos en una empresa familiar pueden generar caos en el lugar de trabajo, ahí es el principal momento donde se recomienda recurrir a la mediación empresarial para resolver los conflictos familiares que incumben en el ámbito empresarial, no solo a las personas que son afectadas directamente sino también a quienes son afectados indirectamente, en el desarrollo de las acciones y actividades de los directivos para poder generar opiniones y alternativas de solución a conflictos existentes.

Si bien, en México el uso de la mediación va en aumento, aún quedan retos importantes en las instituciones educativas a fin de impulsar la formación profesional de mediadores que repliquen el uso de este mecanismo en campos como el empresarial buscando un enfoque organizacional y sustentable.

Asimismo, es necesario continuar con la divulgación de la mediación a fin de que los ciudadanos tengan el conocimiento de sus alcances y sea mayor la prestación de este servicio profesional a través de centros de mediación públicos y privados; inclusive como servicio adicional de los despachos jurídicos.

Las instancias de gobierno encargadas de la capacitación a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas tienen un área de oportunidad a desarrollar, ya que pueden colaborar divulgando y capacitar a los directivos y socios de las empresas en lo concerniente a la utilización de la mediación empresarial y apoyar a quien lo requiera para brindar la información necesaria para resolver su conflicto.

Para el desarrollo de esta actividad es indispensable el otorgamiento de recursos públicos y/o privados para implementar la mediación empresarial, ya que el interés de impulsarla trae además de un beneficio económico, también social, en relación a la conservación de empleos y desarrollo de la economía.

Es preciso retomar el concepto de familia y fortalecer los vínculos afectivos en las empresas familiares, ya que es necesario tenerlo presente cuando se generen conflictos entre socios y directivos.



Aún se desconocen los beneficios de la mediación, se requiere impulsar su implementación desde la Cámara de Comercio, con un enfoque transformativo y basado en la Teoría de los 3 Círculos (Familia, Patrimonio y Negocio) de Taguri y Davis.

Para los socios y directivos es muy importante cumplir los compromisos, el valor de la palabra, por ende, consideran vitales los valores y la comunicación para lograr acuerdos y negociaciones.

Es imprescindible la participación de los miembros de la familia que son socios en la empresa en la toma de decisiones, sin embargo, también influye de forma indirecta la familia política que no son accionistas.

Algunos aspectos relevantes para los socios y directivos son el tema de la sucesión, que familiares pueden o no ser parte de la empresa, su desempeño, su remuneración y decisiones sobre inversiones de las utilidades.

Finalmente, la mediación empresarial debe ir más allá de una resolución económica de un conflicto de una empresa familiar, se deben abordar los sentimientos de las personas, reconociendo las cualidades de las partes y minimizando sus defectos, para llegar a establecer un modelo de intervención de conflictos buscando armonía en la relación generacional evitando procesos legales futuros y encontrar armonía y alternativas de solución a los conflictos familiares empresariales existentes.

## **CAPÍTULO XI.- PROPUESTA**

Dado lo anteriormente expuesto, se confirma la necesidad de sensibilización respecto a la trascendencia de los conflictos en las empresas familiares, permitiendo el conocimiento de la naturaleza de los mismos, así como la inclusión del procedimiento de mediación para resolverlos.

Se considera pertinente la capacitación respecto a la mediación en empresas familiares en dos ámbitos; el primero es tanto en las instituciones e instancias de gobierno que agrupan a las empresas, (CAINTRA, CANACO, etc.) así como al interior de las empresas de índole familiar, esto con el objetivo de concientizar sobre la naturaleza de los conflictos generados en éste ámbito, y así permitir por medio de la inclusión de la mediación y el manejo de los conflictos fortalecer el negocio familiar. Es, en este tenor que se considera pertinente la creación de un proceso de mediación en empresas de índole familiar que considere la concientización, capacitación y aplicación de la mediación para la resolución de conflictos sin disminuir la importancia de la prospectiva económica, pero atendiendo los conflictos con base en las relaciones familiares.

Por otra parte se considera que es necesaria la especialización del Mediador en el ámbito de la resolución de conflictos con las características previamente planteadas, es decir, si bien, se conoce que el mediador se encuentra capacitado para la resolución de conflictos de diversa índole, se considera pertinente la concientización respecto a los conflictos suscitados en las empresas familiares, respecto al impacto familiar, económico, e incluso generacional de los mismos.

Así mismo, se requiere elaborar, proponer e impulsar propuestas a la Ley para que los conflictos de Mediación Empresarial se incluyan como requisitos de procedibilidad previo a la demanda.



## REFERENCIAS

- Acland, A. F. (1997). Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. En A. F. Acland, *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones* (pág. 344). Buenos Aires: Paidós.
- Acosta, J. M. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid: Alfaomega.
- ADIMER. (2013). ADIMER. Obtenido de Mediación y Resolución de Conflictos: [www.adimer.com](http://www.adimer.com)
- Aguilar Molina, V. R. (2007). Empresa. *Revista Mexicana de Derecho*, 143-175.
- Albert, S. P. (2005). *La transformación de los conflictos desde la filosofía de la paz*. España: Universidad de Jaume I de Castellón de la Plana.
- Albert, S. P. (2005). *La transformación de los conflictos desde la filosofía de la paz*. España: Universidad de Jaume I de Castellón de la Plana.
- Alfaro J, E. (19 de noviembre de 2017). *Mediación en Chile*. Obtenido de <https://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/53LaMediacionenChile.pdf>
- Alfonso Palop, C. (2013). Mediación empresarial, vía de solución de conflictos entre empresas. *Jueves del Círculo*. Alicante: Mediálogos.
- Álvarez Villar, D. E. (2010). El arbitraje comercial como forma de dirimir conflictos extrajudiciales. *Ambito Jurídico No. 83*( 83).
- Ancona, C. D. (1999). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Síntesis S.A.
- Anzola, L. J. (2010). Problemas existentes en los círculos familia y sucesión en las organizaciones pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela. *Gestión y Gerencia* .
- Arámbula Reyes, A. (2008). *Tratados Comerciales de México*. México: Centro de Documentación, Información y Análisis. Cámara de Diputados LX Legislatura. Recuperado el 2017 de septiembre de 5, de <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-ISS-05-08.pdf>
- Araya Leandro, A. (2012). El proceso de la Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización. *Tec Empresarial*, 29-39.
- Arellano García, C. (2010). Evolución de la cláusula Calvo y la zona prohibida en el Derecho constitucional mexicano y en el Derecho internacional. En C. F. Quintana Roldán, *La revolución mexicana 100 años de su inicio. Pensamiento social y jurídico* (págs. 33-66). México: Facultad de Derecho. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, de <https://www.derecho.unam.mx/investigacion/publicaciones/librosfac/pdf/pub05/02DrARELLANO.pdf>

- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (14 de mayo de 2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 252-258.
- Arias Galicia, L. F. (2007). *Metodología de la investigación* (7ª edición ed.). México: Editorial Trillas.
- Artavia Barrantes, S. (1995). *Derecho Procesal* (Vol. 3). Costa Rica: San José.
- Asociacion de mediación para la solucion de conflictos. (2012). *La Mediación para la solucion de conflicitos*. Obtenido de <http://www.mediacionsolucion.com/index.php/que-es-la-mediacion/otro>
- Asociacion para la Gestion Profesional de Soluciones. (s.f.). *Asociacion para la Gestion Profesional de Soluciones*. Obtenido de Solucion@: <http://www.mediacionsolucion.com/index.php/que-es-la-mediacion/otro>
- Azar Mansur, C. (2003). *Mediación y Conciliación en México: Dos vías alternativas de solución de conflictos a considerar*. México: Porrúa.
- Baixauli Gallego, E. (2017). La mediación en entornos empresariales y organizacionales. *Ámbito Jurídico*, 5-23.
- Barradas Martínez, M., & Oriz Castro, I. (2012). Ética Empresarial y Responsabilidad Social de la Empresa Familiar. Un caso para reflexionar: Ciudad de Huajapan de León, Oaxaca. *Ciencia Administrativa*, 1-10.
- Barraza Macías, A. (septiembre de 2006). Apuntes sobre metodología de la investigación. La encuesta: ¿Método o técnica? *INED*(5).
- Baruch Bush, R. A., & Ganong Pope, S. (Octubre de 2008). La mediación transformativa: un cambio en la calidad de la interacción en los conflictos familiares. *Revista de mediación*, 17-28.
- BBVA. (2018). *BBVA Finanzas*. Obtenido de <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/objeto-social-de-una-empresa/index.jsp>
- Belausteguigoitia, I., & Domenge, R. (2015). Apoyo, Flexibilidad y Entendimiento, un Balance Más Adecuado Entre la Vida Profesional y la Familiar. *La Empresa Familiarmente Responsable*.
- Beltri, F. (2000). *Aprenda a negociar*. España: Paidós.
- Berkeley, C. y. (1988). *Negociación colectiva: el arte de conciliar intereses*. Barcelona, Grijalbo.
- Bermejo, M. (2015). *Empresas Familiares Latinas: más gobierno, mejores empresas*. Madrid.
- Betancourt Ramírez, J., Gómez-Betancourt, G., & López Vergara, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la vsión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 165-183.

- Biosca, D. (2003). *Empresa y Familia. Problemas y soluciones*. ed. Gestión 2000.com.
- Blaxter, L. H. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- Briones, G. (2002). *Módulo tres. Metodología de la investigación cuantitativa de las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: ARFO.
- Britto Ruiz, D. (2010). *Justicia restaurativa, Reflexiones sobre la experiencia de Colombia*. Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de [http://www.justiciarestaurativa.org/news/Justicia%20Restaurativa.%20Reflexiones%20sobre%20la%20experiencia%20en%20Colombia%20%20Diana%20Britto.pdf/at\\_download/file](http://www.justiciarestaurativa.org/news/Justicia%20Restaurativa.%20Reflexiones%20sobre%20la%20experiencia%20en%20Colombia%20%20Diana%20Britto.pdf/at_download/file)
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 157-176.
- Burgoa, T., & Herrera, E. &. (2013). Estudio Sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *Daena: International Journal of Good Conscience*. , 1-22.
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: Principales problemas y retos que enfrentan. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 01-22.
- C, V. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 261-279.
- Cajiga Calderón, J. F. (19 de Octubre de 2011). *El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de CEMEFI: [https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (julio de 2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (28 de Marzo de 2018). *Código de Comercio* . Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3\\_280318.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3_280318.pdf)
- Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay. (1996). *Centro de Arbitraje y Mediación de Paraguay*. Obtenido de Sistemas Eficientes de Resolución de Conflictos: <https://www.cejamericas.org/Documentos/DocumentosIDRC/75MANUALDELCENTRODEARBITRAJEMYMEDIACIONDEPARAGUAY.pdf>
- Camargo Pacheco, M. (2003). La Reparación del daño al Ofendido. *Revista Jurídica de la Academia de Derecho de la Universidad de Sonora*. , 1-4.

- Canales Cerón, M. (2006). *Metodologías de investigación social* (1° ed.). Santiago, santiago : Lom .
- Cárdenas González, F. A. (2013). *Inversión extranjera. Inmuebles extranjeros sociedades* (5a ed.). México: Porrúa.
- Cárdenas, S. M. (13 de febrero de 2010). Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa inversiones GDGS.A. (U. EAN, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/213/MolinaSantiago2010.pdf?sequence=1>:  
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/213/MolinaSantiago2010.pdf?sequence=1>
- Carlos Simon, J. (2014). *www.pwc.com.mx*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L.:  
<https://www.pwc.com/mx/es/eventos/archivo/2014-03-context-empresas-familiares-mx.pdf>
- Carnegie, D. (2012). *Las 5 habilidades esenciales para tratar a las personas*. Colombia: Grijalbo.
- Carrascal Gutiérrez, Á. (2011). La mediación internacional en el sistema de Naciones Unidas y en la Unión Europea: evolución y retos del futuro. *Revista de Mediación*, 28-33.
- Carrión, J. A. (2007). *Técnicas de negociación*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Carvajal, R. (18 de Junio de 2018). La Lealtad: Una virtud que las empresas se esfuerzan en lograr. *La Razón*, pág. on line. Obtenido de La Razón: <https://www.larazon.es/economia/la-lealtad-una-virtud-que-las-empresas-se-esfuerzan-en-lograr-HN18732612>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 8-17.
- Casillas J., D. C. (2005). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Thomson Editores. .
- Castañeda Rodríguez Cabo, A. M., Ortega Pacheco, Ó. R., & García de Alba Magos, Y. T. (2006). El Impacto de la Cultura Organizacional en la Gestión de la Innovación. *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I* (págs. 15-22). México: OEI.
- Caviano Roque, J. (2006). Arbitraje, Nociones Introductorias. *Revista Electrónica de Derecho Comercial*, 1-8. Obtenido de El arbitraje, nociones introductorias.
- Cea D' Ancona, M. Á. (2001). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.

- Cea D' Ancona, M. d. (1999). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Síntesis, S.A.
- CEMEFI. (2017). Recuperado el 20 de abril de 2018, de Centro Mexicano para la Filantropía: <https://www.cemefi.org/buscadoresr/#/>
- CEMEFI. (2017). *Centro Mexicano para la Filantropía*. Obtenido de Empresas Socialmente Responsables: <https://www.cemefi.org/buscadoresr/#/>
- CEMEX. (2004). *Informe de sustentabilidad*. Mexico: CEMEX.
- Centro Empresarial de Mediación y Arbitraje*. (17 de octubre de 2017). Obtenido de <http://www.medyar.org.ar/>
- Centro Internacional de Formación. Organización Internacional del Trabajo. (2013). *Sistemas de Resolución de Conflictos Laborales*. Turín: Centro Internacional de la OIT.
- Cesano, J. (2007). *“Reparación y Resolución del Conflicto Penal: Tratamiento en el Código Penal Argentino y perspectivas en el proyecto de reforma integral 2006”*. En Marchiori, Hilda (coord). *Principios de Justicia y Asistencia para las Víctimas*. Argentina: Encuentro.
- Choya Forés, N. (2014-2015). *Prácticas Restaurativas: Círculos y Conferencias. Justicia restaurativa: nuevas perspectivas en mediación*. País Vasco. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de <http://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2015/07/doctrina41593.pdf>
- Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-MINISTER*, 49-76.
- Colaíacovo, J. L. (1998). *Negociación moderna. Teoría y práctica*. Argentina: Jurídicas Cuyo.
- Colegio de Contadores Públicos de México. (2014). *Historia de la empresa familiar en México*. México.
- CONAPO. (2010). Recuperado el 14 de septiembre de 2016, de [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/zonas\\_metropolitanas\\_2010/mapas/ZM31.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/zonas_metropolitanas_2010/mapas/ZM31.pdf)
- Conde Carreño, S., Bustillo Guzmán, J., & Lara Nájar, D. (3 de 10 de 2013). La mediación en el ámbito del conflicto empresarial. *Working Paper IE Law School*, pág. 15.
- Conexión ESAN Business. (2018). *Educación en Negocios*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de Investigación Social*. España: Mc Graw Hill.
- Cornelio Landero, E. (2014). Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 81-95.



- Corona, J. (2002). *Reformas legales en el ámbito de la empresa familiar: situación actual y perspectivas*. Boletín de Estudios Económicos.
- Crespo, M. (2004). *El Perdón*. Madrid: Encuentro Madrid.
- D'Dalessio, D., Alzate Sáenz de Heredia, R., Aréchaga, P., Barbagallo, M., Brandoni, F., Fried Schidman, D., & Huarte, M. F. (2013). *Resolución de Conflictos en la Escuela*. Buenos Aires, Argentina: Noveduc.
- Davis, & Tagiuri. (1991). Bivalent Attributes of the Family Firm. En J. Ward, *Family Business Sourcebook* (págs. 62-73). Detroit: Aronoff, CE.
- De la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O., & Ramírez Segura, J. C. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar. *Gestión y Estrategia*, 17-36.
- De León Estavillo, V., Rodríguez Reyes, S., & Cirrlos Martínez, V. A. (2011). *Propuesta de estrategias de intervención para las empresas familiares*. Saltillo: Universidad Autónoma de Coahuila.
- De Pina Vara, R. (1995). *Elementos de Derecho Mercantil Mexicano*. México: Porrúa.
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo profesional. *Pensamiento y Gestión*, 184-202.
- Deloitte. (2011). *Deloitte ToucheTohmatsu Limited*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas*. España : McGraw Hill.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. ( julio-septiembre de 2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>
- Domenge, I. B. (2016). Familiarmente Responsable.
- Donnelley, R. (1974). *La Empresa Familiar*. Caracas: Delnu .
- Dupuis, C. (1997). *Mediación y Conciliación*. Buenos Aires: Abelardo-Perrot.
- Durán Encalada, J. A., & San Martín Reyna, J. M. (Septiembre-Diciembre de 2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el Contexto Mundial. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(5), 21-54. Recuperado el 6 de febrero de 2018, de <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/articulosempresas/EstudioComparativoDeLaEmpresaFamiliarMx.pdf>

- Durán Encalada, J. A., & San Martín Reyna, J. M. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Puebla: Fundación Universidad de las Américas Puebla. Recuperado el 6 de febrero de 2018, de <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/radiografiaEmpresaFamMex.pdf>
- El psicólogo y la mediación. En tratado de Psicología Forense*. (2002). Urra, J. y Comp. XXI.
- Empresa 3.0 Políticas y Valores corporativos que una cultura empresarial*. (2011).
- Empresa, C. d. (1997). *Apuntes del Seminario "Modernización y Rejuvenecimiento de Empresas Familiares"*. Santiago, Chile: Equity Consultores.
- Enciclopedia Jurídica. (2014). *Diccionario Jurídico de Derecho*. Obtenido de <http://www.enciclopedia-juridica.biz14.com/inicio-enciclopedia-diccionario-juridico.html>
- Farré Salvá, S. (2004). *Gestión de Conflictos: Taller de Mediación. Un enfoque socioafectivo*. España: Ariel.
- Fernández, P. (2001). El Rostro Familiar De Los Nuevos Global Players: La Gran Empresa Familiar en México, Brasil y China En El Siglo XXI. *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*, 267-277.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata .
- Folger, J. P. (octubre de 2008). La mediación transformativa: Preservación del potencial único de la mediación en situaciones de disputas. *Revista de mediación*(2), 6-16. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2013/06/Revista-Mediacion-02-02.pdf>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Education.
- Francisco Gorjon, J. G. (2015). Metodos Alternativos de solucion de conflictos . En J. G. Francisco Gorjon, *Metodos Alternativos de solucion de conflictos* (pág. 319).
- Fundación EVD. (2018). *Construir Confianza. Ética de la Empresa en la Sociedad de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de EVD: <https://www.verbodivino.co/etica/9725-construir-confianza-etica-de-la-empresa-en-la-sociedad-de-la-informacion-y-las-comunicaciones.html>
- Fuquen Alvarado, M. E. (2003). *Los confclitos y las formas alternativas de resolución*. Colombia: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
- Gallego Baixdilli, E. (2010). El conflicto empresarial. Una guía para ofrecer soluciones. En E. Gallego Baixdilli. Valencia.
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar. Textos y Casos*. Barcelona: Praxis.

- Gallo, M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Deusto.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar. Texto y casos*. (B. Praxis, Productor) Recuperado el 9 de diciembre de 2017
- Galve Górriz, C. (2002). Propiedad y Gobierno: La empresa familiar. *Ekonomiaz*, 158-181.
- García Cunyat, A., Rul-lan Castañer, V., & Vila Barceló, R. (Marzo de 2018). Practicas Restaurativas y de convivencia. *Asociacion Convives*(21).
- García Sánchez, M., & Martínez Carrasco, J. (Mayo de 2014). *ResearchGate*. Obtenido de Arbitraje Civil y Mercantil en México: <https://www.researchgate.net/publication/264622638>
- García T., I. G. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, 29-52.
- Garrido Soler, S. (2 de octubre de 2017). Mediación insight: un modelo reflexivo y pedagógico para abordar los conflictos. *Revista de Mediación*, 1-9.
- Gascón, S. A. (2013). *Conflictos en empresas familiares*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Genero, J. (2011). *Valores Empresariales, comprensión y aplicación práctica de las empresas*.
- Gil Estallo, M., & Giner de la Fuente, F. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Global, F. (3 de junio de 2009). *Buscan balance entre familia y trabajo*. Obtenido de Futurismo Global: <http://www.futurismoglobal.com/2008/09/buscan-balance-entre-familia-y-trabajo.html>.
- Gobbi, J. (26 de enero de 2018). El Concepto de conflicto y los medios de Solución de Controversias en el Derecho Internacional.
- Goleman, D. (2012). *La inteligencia emocional*. México: Vergara.
- Gomez Ibarra de la Mora, E. (2016). *De empresa familiar a familia empresarial*. doi:9786078039807
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo Construir un Legado Familiar? Un Modelo Para Tener Familias Empresarias Perdurables*. Bogotá: Cengage Learning.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., & Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 38-49.
- Gómez-Betancourt, G., López Vergara, M., & Batancourt Ramírez, J. (2009). Estudio Exploratorio Sobre la Influencia de la Visión Familiar y la Visión Patrimonial en el Crecimiento en Ventas

de la Empresa Familiar. *Cuadernos de Administración – Pontificia Universidad Javeriana*, 163-190.

Gonnet, J. P. (2012). Valores compartidos y conflictos. *Ciencias sociales: Dimensiones profesionales, experiencias creativas y encuadres analíticos*.

González de Cossío, F. (2004). *Arbitraje* (2a ed.). México: Porrúa.

Gorjón Gómez, F. J., & Saénz López, K. (2009). *Métodos Alternos de Solución de Controversias*. México: CECSA.

Gorjón Gómez, F. J., & Sáenz López, K. (2009). *Métodos alternos de solución de controversias*. México: Patria.

Gorjon Gomez, F. J., & Steele Garza, J. G. (2012). *Métodos Alternativos de solución de conflictos*. México: Oxford.

Gorjon Gomez, F. J., & Steele Graza, J. G. (2012). *Métodos Alternativos de solución de conflictos*. México: Oxford.

Gorjón Gómez, F. J., & Vazquez-Gutierrez, R. L. (2015). Métodos Alternos de Solución de Conflictos y su Protagonismo en el Nuevo Sistema Legal Mexicano. Retos y Perspectivas. En F. P. Arellano Hernández, & P. A. Cabello-Tijerina, *Retos y perspectivas de los MASC en México* (págs. 24-50). México: Tirant lo Blanch.

Goyder, C. (2014). *El método Gravitas*.

Green, P., & Ward, T. (2004). *State Crime: Governments, Violence and Corruption*. London: Pluto Press.

Guadarrama Tavira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del Cliente. Análisis y Reflexión Teórica. *Ciencia y Sociedad*, 307-340.

Guzmán, V. M. (2001). *Filosofía para hacer las pases*. Barcelona: Icaria.

Guzmán, V. M. (2001). *Filosofía para hacer las pases*. Barcelona: Icaria.

H. Congreso de la Unión. (1917). Constitución Política de los Estados Unidos mexicanos. México: DOF.

H. Congreso de la Unión. (29 de Diciembre de 2014). Ley Nacional de Mecanismos Alternativos para la Solución de Controversias en Materia Penal. México, México: Dario Oficial. Obtenido de [www.hcnl.gob.mx/trabajo\\_legislativo/dictamenes/7282-lxxii/](http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/dictamenes/7282-lxxii/)

H. Congreso de la Unión. (24 de Enero de 2018). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144\\_240118.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_240118.pdf)

- Hall A., M. L. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 192-208.
- Henón-Risso, J. e. (2007). *Negociación en acción*. Madrid: Díaz de Santos Madrid.
- Hernández Delgado, E. (2010). Aproximación teórica a los significados de la mediación en conflictos armados. *Reflexión Política*, 128-140.
- Hernandez Espinosa, B. (2015). El fideicomiso empresarial. *Consultorio Fiscal Juridco Laboral y Contable-Financiero*.
- Hernández Ramos, C. (junio de 2014). Modelos aplicables en mediación intercultural. *BARATARIA*, 67-80.
- Hernández Sampiere, R., & Carlos, F. -C. (2006). *Metodología De La Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Carlos, F.-C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, C. A. (2012). Mediación en empresas familiares.
- Hernández, C. A. (2012). Mediación en Empresas Familiares. *Revista Mediación*, 34-41.
- Hernández, C. A., & Narajo, M. J. (2012). Mediación en Empresas Familiares. *Revista Mediación*, 34-41.
- Hernández, M. d. (2003). *La mediación en la resolución de conflictos*. Barcelona.
- Hirschman, A. (1997). *El Desarrollo Desde el Punto de Vista de los Enlaces Generalizados, con Referencia Especial a los Bienes Básicos*. México: De la Economía a la Política y Más Allá.
- Holaday, L. (18 de 3 de 2002). Stage development theory: A natural framework for understanding the mediation process. *Negotiation Journal*, págs. 191-210.
- Hueso González, A., & Cascant i Sempere, M. J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Cuadernos docentes en procesos de desarrollo No. 1*. España: Universitat Politècnica de Valencia.
- Hutcheson, H. (2014). *Dirty Little Secrets of Family Business*.
- Igartua, I., Olalde, A., & Varona, G. (2012). *Diccionario breve de justicia restaurativa. Una invitación interdisciplinaria e introductoria a sus conceptos claves*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- IMCP. (2014). *Historia de la empresa familiar en México*. Universidad La Salle México, Boletín de Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares. México: Colegio de Contadores

- Públicos de México. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de [http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf)
- IMCP. (2014). *Historia de la empresa familiar en México*. Universidad La Salle México, Boletín de Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares. México: Colegio de Contadores Públicos de México. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de [http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia\\_de\\_la\\_Empresa\\_Familiar\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf)
- INEGI. (2009). *Censos económicos*. Recuperado el 2018 de abril de 2018, de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_PYMES.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf)
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014*. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mnl\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mnl_ce2014.pdf)
- INEGI. (2014). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 20 de enero de 2018, de Censos Económicos 2014: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mnl\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mnl_ce2014.pdf)
- Instituto de Consejeros Administradores. (2016). *Instituto de Consejeros Administradores*. Obtenido de Código de Ética para Empresas: [www.iconsejeros.com](http://www.iconsejeros.com)
- Instituto de la Empresa Familiar. (2005). *Buen Gobierno en la Empresa Familiar*. Barcelona: Univesidad de Navarra.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente*. Madrid: KPMG.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, I. (13 de julio de 2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Obtenido de [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)
- Izquierdo, F. M. (julio-septiembre de 2012). Medicina y Seguridad del Trabajo.
- Jaramillo Salgado, V. H. (Diciembre de 2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas*, 7(2), 56-81.

- Jaramillo, V. (1998). *Reorganización y Gestión del Cambio en las Empresas Familiares: Caso M. Maritano S. A.* Valdivia, Chile: M.B.A. Universidad Austral de Chile.
- Jequier Lehuédé, E. (junio de 2016). La mediación como alternativa de solución de conflictos empresariales en Chile. Razones y mecanismos para su regulación. *Revista de Derecho*, XXIX(1), 91-118.
- Jiménez, M., & Zambrano Piña, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 255-273.
- Johnstone, G. y. (2007). Obtenido de Justice.PortlandOregon
- Kajihara, K. (2004). La realidad empresarial Mexicana. *Instituto Tecnológico Autónomo de México*.
- Kemelmajer, A. (s.f.). *En búsqueda de la tercera vía. La llamada "Justicia Restaurativa", "Reparadora", "Reintegradora" o "Restaurativa"*. Obtenido de Justicia Restaurativa.com del grupo de Investigación de Justicia restaurativa de la Universidad Pontificia: [www.justiciarestaurativa.com/](http://www.justiciarestaurativa.com/)
- Kofi, A. (2005). "Recomendaciones del Pacto Global a los Gobiernos". *Comunicarse*, 116.
- Kottler, J. (1994). *Beyond blame: a new way of resolving conflicts in relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kottler, J. (1994). *Beyond blame: a new way of resolving conflicts in relationships*. San Francisco: Jossey- Bass.
- KPMG Cárdenas Dosal, S. (2013). *Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado el 6 de febrero de 2018, de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- Kristie, L. (2002). The World's Oldest Family Companies. *Family Business Magazine*, 61-67.
- La mediación como alternativa extrajudicial, en Mediación: una alternativa extrajudicial. Monográfico del C.O.P. de Madrid. (1995).
- La Mediación. Una solución a los conflictos de ruptura de pareja, 3.ª edición. (2006). *Colex*.
- Lacasa, A. S. (2007). *Gestión de la Comunicación Empresarial*.
- Lamm, C., & Corti, A. (15 de octubre de 2012). *Diario Jurídico*. Recuperado el 26 de enero de 2018, de <http://www.diariojuridico.com/ley-argentina-de-mediacion-prejudicial-ensenanzas-despues-de-16-anos-de-funcionamiento/>

- Lasheras Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 60-69.
- Lasheras Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 7(1).
- Lasheras Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de mediación*, 7(1), 60-69. Recuperado el 14 de octubre de 2017, de <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf>
- Leach, P. (1999). *Empresas Familiares*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Obtenido de eBooks:  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=mo6dJf9EuWAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=negocio+familiar&ots=ew-SCjTB3R&sig=z9p0BsDpoCemYyX\\_WUWw8r4335E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=negocio%20familiar&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=mo6dJf9EuWAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=negocio+familiar&ots=ew-SCjTB3R&sig=z9p0BsDpoCemYyX_WUWw8r4335E&redir_esc=y#v=onepage&q=negocio%20familiar&f=false)
- Lederach, J. (1996). *Preparing For Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press.
- Lederach, J. P. (2008). *La imaginación moral*. Colombia: editorial Norma.
- Lederach, J. P. (2008). *La imaginación Moral*. Colombia: Editorial Norma.
- Lederach, J. P. (2009). *El pequeño libro de la transformación de conflictos*. Colombia: Good Books.
- Lederach, J. P. (2009). *El pequeño libro de la transformación de conflictos*. Colombia: Good Books.
- Lederach, J. P. (2009). *El Pequeño Libro de Transformación de Conflictos*. (M. d. Zapata, Trad.) Bogotá, Colombia: Good Books.
- Leigh De Mooss, N. (2007). *Escoja Perdonar: Su camino a la Libertad*. Estados Unidos de América: Portavoz.
- Levy Dabbah, S. (2003). *Globalización económica*. México: ISEF.
- Ley de Métodos Alternos para la Solución de Conflictos del Estado de Nuevo León*. (Enero 2005). Nuevo León.
- Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal*. (Diciembre 2014).
- López, F. (2012). *Consultor de Negocios*. Obtenido de [www.pacolopez.biz](http://www.pacolopez.biz)
- López, F. (2012). *La empresa explicada de forma sencilla*. Barcelona: Libros de Cabecera.



- López, J. (2007).
- Lozano Posso, M. (2000). El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar. *Estudios Gerenciales*, 49-67.
- Lozoya, M. R. (Julio- Diciembre de 2013). Factores de Inovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*(11).
- Lusak, A. (2009). *Creación de un programa de ética empresarial*.
- M, S. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*.
- M, S. (s.f.). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*.
- MacAethur, J. (1999). *Libertad y Poder del Pordón*. Estados Unidos de América: Portavoz.
- Maddux, R. B. (1991). *Negociación Exitosa. Estrategias y Tácticas efectivas para negociar*. México, México: Trillas. doi:9682433185
- Maddux, R. B. (1991). *Negociación Exitosa. Estrategias y Tácticas efectivas para negociar*.
- Marchesini, G. M. (2011). *El Arbitraje en las Sociedades Familiares*. Revista de Derecho Comercial del Consumidor y de la Empresa.
- Maresca, M. (1993). *El pacifismo de la cultura jurídica*. Granada: Universidad de Granada.
- Maresca, M. (1993). *El pacifismo de la cultura jurídica*. Granada : Universidad de Granada.
- Martín Castejón, P. J., & Martínez Martínez, L. (2012). La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad. *Omnia Science*, 45-54.
- Matamala Señor, R. (2018). *Organizaciones Coherentes*. Medellín: Paidós.
- Maubert Roura, I. (9 de septiembre de 2008). *Entrepreneur*. Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de Empresa y familia ¿Amigos o enemigos?: <https://www.entrepreneur.com/article/260926>
- Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo. *Revista de Mediación*, 60-69.
- Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa Familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación* , 7(1), 60-69.
- McCann, J. E., Leon-Guerrero, A., & Haley, J. D. (2001). Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 50-59.

- Medina León, A., Nogueira Rivera, C., Hernández Pérez, G. D., & Nogueira Rivera, D. (octubre de 2009). *Procedimiento para el despliegue del Cuadro de Mando Integral: Diseño y aplicación*. Obtenido de Research Gate:  
[https://www.researchgate.net/publication/328336137\\_Procedimiento\\_para\\_el\\_despliegue\\_del\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_Diseño\\_y\\_aplicación](https://www.researchgate.net/publication/328336137_Procedimiento_para_el_despliegue_del_Cuadro_de_Mando_Integral_Diseño_y_aplicación)
- Meira Teixeira, R., & Carvalho, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudios de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. 22(5), 854-874.
- Melchin, K., & Picard, C. (2008). *Transforming Conflict Through Insight*.
- Melero Ynaraja, J. L. (2009). La mediación en la familia empresaria: un posible nuevo reto. *Revista de Mediación*, 6-11.
- Mendia, I., & Areizaga, M. (2005-2006). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. País Vasco: Universidad del País Vasco. Obtenido de Resolución de Conflictos:  
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/190>
- Mendoza en Del Canto, E., & Silva Silva, A. (2013). Metodología Cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 3(141), 25-34.  
 Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/viewFile/12479/11722>
- MHEducation. (2011). *La empresa: representación y medida del patrimonio empresarial*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448614267.pdf>.
- Miller, & Breton, L. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 517-530.
- Miranda-Aranda, M. (2011). mediación: elaboración de proyectos. *Portularia*, 119-120.
- Miserda, F. (2010). *Empresas de Familia estrategias de éxito y permanencia*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 116-149.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Morales, E. C. (2014). El estatuto del mediador civil y mercantil. *Revista de Mediación*, 7(1), 10-23.
- Mortensen, D. P. (2010). *Generar Empatía*.
- Munch Galindo, L. (2005). *Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento*. Trillas.

- Munuera Gómez, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. *Portularia*, 85-106.
- Muñoz-Cantero, J.-M., & Paz, E. A. (1991). *Metodología educativa I*. España: Universidade da Coruña, Servizo de Publicacións.
- Murguía, B. M. (1999). *Mediación y resolución de conflictos: una guía introductoria*. Paidós.
- Murillo, J. (2013). Cuestionario y escalas de actitudes. *Cuestionario y escalas de actitudes*, 1-16.
- Namakoroosh, M. N. (2010). *Metodología de la investigación* (2a ed.). México: Limusa.
- Niño Tejada, E. (1994). Esquemas sobre el Patrimonio. *Derecho de la Universidad Catolica de Valparaíso*. .
- (2012). No más conflictos. En *No más conflictos* (pág. 193). Barcelona: Paidós .
- nos, O. O. (206). Mediación en empresas familiares. En O. O. nos, *Mediación en empresas familiares* (pág. 304). Barcelona: Gedisa.
- Nussbaum, A. (1949). Adiciones Sobre Historia de la Doctrina Hispánica del Derecho Internacional. En L. García Arias, *Historia del Derecho Internacional* (págs. 542-543). Madrid: Revista de Derecho Privado.
- OCDE. (2004). *Principios para la gobernabilidad*. doi:84-85482-72-7
- Omaña Guerrero, L. M., & Briceño Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 293-302.
- OMC. (2017). OMC. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact2\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm)
- Orduna, L. (2002). *El dilema de la supervivencia y el paradigma de la globalización económica* .
- Osses Bustingorry, S., Sánchez Tapia, I., & Ibáñez Mansilla, F. M. (2006). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN EDUCACIÓN: HACIA LA GENERACIÓN DE TEORÍA A TRAVÉS. (U. A. Chile, Ed.) *Estudios Pedagógicos*, XXXII(1), 119-133.
- Paganoni O Donohoe, F. (1997). *El Arbitraje en México*. México: OGS Editores.
- Pallares, M. A. (22 de Octubre de 2013). México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial. *El financiero. Economía, mercado y negocios*.
- Palma, F. (2010). *Consultoría de Negocio Especializada en Empresas Familiares*. Obtenido de Japón Matari: <http://japonmatari.es/los-pilares-de-la-pyme-familiar/#>
- Peña López, J. A., & Sánchez Santos, J. M. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar: La familiness*. La Coruña: Netbiblo.

- Pérez de los Cobos Orihuel, F. (2010). El conflicto laboral en la actualidad: los nuevos conflictos. *Ius et Praxis*, 441-451.
- Pérez- López, J. (1991). *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones. La Acción Personal*. Madrid: Editorial Rialp.
- Pérez López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Pérez Merlos, R., & Martínez Corral, C. y. (2016). *Intereses Básicos y Resolución de Conflictos de las Principales Figuras en Materia Preventiva*. (P. N. Instituciones, Ed.) Valencia, España: Tirant lo Blanch. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de <http://www.graduadosocial.org/doc/intereses-y-resolucic3b3n-conflictos-en-prl.pdf>
- Pérez Merlos, R., Martínez Corral, C., & Ruiz Calatrava, R. (2016). *Interes Basico Y Resolución de Conflictos de las Principales Figuras en Materia Preventiva*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias*, 1-12.
- Pérez Saucedá, B. (2015). Cultura de paz y resolución de conflictos. La importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz. *Ra Ximhai*, 109-131.
- Pérez Saucedá, J. B. (2008). *La importancia en la formación de abogados-mediadores: el nuevo paradigma para los juristas con verdadero sentido humano*. México: Elsa G. de Lazcano.
- Pérez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 81-99.
- Pérez-Archundia, E., & Gutiérrez-Méndez, D. (2016). EL CONFLICTO EN LAS INSTITUCIONES ESCOLARES. *Ra Ximhai*, 163-180.
- Pesqueira Leal, J., & Gorjón Gómez, F. (2015). *La ciencia de la mediación*. Mexico: Tirant LoBlanch.
- Ponti, F. (2007). *Los Caminos de la Negociación. Personas, estrategias y técnicas*. Argentina: Granica.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia*. Buenos Aires: Granica.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia. Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Garnica.
- Price, J. (2017). Method in analyzing conflict behavior: The insight approach. *Revista de Mediación*, 11(1), 1-9. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Revista21-e1.pdf>
- Prieto, G. B. (2013). Comunicación eficaz. En G. B. Prieto.

- Proenza-Reyes, M., Oduardo-Grimal, K., & Aguilera-Morales, A. (2011). Los Métodos alternativos para la solución de los conflictos su incidencia en el ámbito familiar cubano. *Ciencias Holguín*, 1-12.
- Raiffa, H. (1996). *El arte y la ciencia de la negociación*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez López, L. (19 de abril de 2008). <http://solucionalternadeconflictos.blogsto.com/>.
- Ramo, M. (Septiembre de 2005). Todo Queda en Familia. *Entrepreneur Para Empezar, Invertir, Vender y Ganar.*, 1.
- Raven, & Kruglanski. (1970). En: *Vidal Noguera Manuel, Prácticas y técnicas de Negociación*. Prensa.
- Redorta, J. (2012). *No Más Conflictos*. Barcelona: Paidós.
- Redorta, J. (2012). *No Más Conflictos Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Barcelona: Espasa Libros.
- Redorta, J. (2012). *No más conflictos. Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Barcelona: Espasa Libros.
- Redorta, J. (2014). Análisis de conflictos por patrones: La nueva herramienta CAT. *Democracia Digital e Governo Eletrônico*(10), 310-323. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de <http://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatorioego/article/view/34307/33191>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de negocio. El Eslabón perdido de la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25.
- Rius, I. B. (2010). *La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones*.
- Robles, B. (Diciembre de 2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52).
- Rodríguez Bandal, M. Á. (2012). *Hacia la empresa íntegra*. Madrid: Bubok.
- Rodríguez Díaz, R. (2012). *El Protocolo Familiar ¿Si o No?* España: Instituto Internacional Bravo Murillo.
- Rodríguez Roblero, M. (2010). *Impugnación de acuerdos sociales y arbitraje*. Barcelona: Bosch.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores.
- Rogers, J. R. (2001). Is your Business Family-Friendly? *Business and Economic Review*, 47.

- Rojina Villegas, R. (2000). *Compendio de Derecho Civil 1. Introducción, personas y familia*. México: Porrúa.
- Rojo Ramirez, A. A., Diéguez Soto, J., & López Delgado, P. (18 de febrero de 2011). *Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación*. Obtenido de Revista de Empresa Familiar:  
<http://www.revistas.uma.es/index.php/ejfb/article/view/5034/4734>
- Roldán, M. d. (2014). *Mediación Mercantil (Mediación Mercantil Empresarial)*.
- Romero Lozoya, M. (2013). Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 42-56.
- Rondón García, L. M. (enero-diciembre de 2011). Modelos de mediación en el medio multiétnico. *Revista de Trabajo Social*(13), 153-169. Recuperado el 11 de marzo de 2018, de  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/tsocial/article/viewFile/28444/28789>
- Ronquillo Horsten, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.
- Rozenblum. (1998). *Mediación en la escuela*. Buenos Aires.
- Rueda, J. (2011). *Factores Internos Determinantes del Éxito en la Empresa Familiar: Un Modelo de Gestión Exitosa Aplicado a las Empresas Familiares del Sector Confecciones en Colombia*. Madrid, España: Universidad Nebrija.
- Ruiz Martín del Campo, E. (2003). La entrevista como encuentro de subjetividades. *e-Gnosis*(1), 1-10. Recuperado el 18 de abril de 2018, de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73000109>
- Rus Rufino, S., & Rodríguez Fernández, M. P. (2005). *La cultura de la empresa familiar en el manual de la empresa familiar*. Deusto, Barcelona: Juan Corona.
- Sáenz López, K., Gorjón Gómez, F. J., & Rodríguez Burgos, K. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.
- Salazar Nava, G. (1995). *Gestionar Empresas Familiares*. Obtenido de Mailxmail:  
<http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos>
- Scheibl, F., & Dex, S. (1998). Should We Have More Family-Friendly Policies? *European Management Journal*, 586-599.
- Schnitman, D. F. (1998). *Nuevos Paradigmas en la resolución de conflictos, perspectiva y prácticas*. Barcelona: Granica.

- Schnitman, D. F. (1998). *Nuevos Pradigmas en la resolución de confclitos: perspectiva y prácticas*. Barcelona: Granica.
- Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D., & Mirón, L. (2006). Características de los mdiadores y éxito de la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 75-88.
- Serrano, M. M. (2009). «La Globalización» es un Gigantesco Mecanismo de Mediacion Social. *“La Teoría de la Comunicación, la Vida y la Sociedad”*, 245-257.
- Si de Acuerdo SI DE ACUERDO*. (2015). Grupo Editorial Norma.
- Simón, J. C. (2014). Contexto de las empresas familiares en México. *Solución a empresas familiares*. Londres, Reino Unido: PricewaterhouseCoopers.
- Simonetti Bagnara, F. (2007). *Juegos de Comunicación*. México: Algaomega.
- Singer, L. R. (1996). *Resolución de conflictos : técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal*. Paidós.
- Soto Macial, A. (6 de diciembre de 2011). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 135-171.
- Soto Maciel, A. (2013). La Empresa Familiar en México. Situación Actual de la Investigación. *Contaduria y Administración*, 135-171.
- Soto Pineda, E., & Cárdenas Marroquín , J. (2007). *Ética en las Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- SoyStaff. (2016). *Soy-staff.blogspot.com/2016*. Obtenido de <http://soy-staff.blogspot.com/2016/06/elementos-constitutivos-objetivos-y.html>
- Spaemann, R. (junio de 2005). *Confianza*. Obtenido de Revista Empresa y Humanismo: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/7007/4/Confianza.pdf>
- Suares, M. (2003). Mediando en sistemas familiares. *Paidós*, 28-29.
- Subiabre, E. G. (2006). *La mediación comercial un método eficaz para resolver conflictos comerciales*. Universidad Arturo Prat.
- (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Ciudad de México: LID.
- Talero Rueda, S. (2008). *Arbitraje Comercial Internacional: Instituciones Básicas y Derecho Aplicable*. Bogotá: Temis.
- Tobón L., J. I. (1997). Inteligencia., Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con Inteligencia. (2da edición). doi:9589453937
- Tobón, J. I. (2007). *José I. Tobón. Consultores*. doi:9589453937

- Universidad de Sevilla. (2018). *Cátedra Santander de Empresa Familiar*. Obtenido de Universidad de Sevilla: <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/>
- Universidad Mar de la Plata. (2004). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: UNMdP.
- Vainrub, R. (2006). *Convertir Sueños en Realidades. Una Guía Práctica para Emprendedores*. Caracas: IESA.
- Vallejo, C. (2008). Is the Culture of Family Firms Really Different? A Value-based Model for Its Survival through Generations. *Journal of Business Ethics*, 261-279.
- Vanoni Martínez, G., & José, P. M. (09 de Junio de 2015). Protocolo: Un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 81-99.
- Vanoni Martínez, G., & Pérez, M. J. (09 de Junio de 2015). Protocolo: Un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 81-99.
- Vázquez-Gutiérrez, R. L. (Junio de 2012). La mediación escolar como herramienta eficaz para la educación para la paz. *Tesis*. Murcia, Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Veiga, J., Baldridge, D., & Eddleston, K. (2004). Toward Understanding Employee Reluctance to Participate in Family-Friendly Programs. *Human Resource Management Review*, 337-351.
- Véliz Montero, F. (2014). *Resiliencia Organizacional*. Barcelona: Gedisa.
- Venegas Álvarez, S. (2011). *Dercho Fiscal*. México: Oxford University.
- Verónica de León Estavillo, S. R. (2010). *Propuesta de Estrategias de Intervención para las Empresas Familiares*. Coahuila: Universidad Autónoma de Coahuila.
- Veytia Palomino, H. (1996). El Perfil del Árbitro Comercial Internacional. *Revista de Derecho de la Universidad Católica*, 199-210.
- Vilalta, A. E. ( 2017). Mediación sectorial y digitalización. *IDP*, 4-10.
- Villa Casal, J. P. (2016). *Manual de negociación y Resolución de Conflictos. Define Objetivos, Resuelve Incidencias y obtén Resultados*. España: Profilt.
- Villabella Armengol, C. M. (2015). *Los métodos en la investigación jurídica. Algunas precisiones*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 13 de febrero de 2018, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3983/46.pdf>
- Vinyamata, E. (1999). *Manual de Prevención y Resolución de Conflictos. Conciliación, Mediación, Negociación*. España: Ariel.



- Vinyamata, E. (1999). *Manual de Proyección y Resolución de Conflictos. Conciliación, Mediación y Negociación*. España: Ariel.
- Wemmers, J.-A., & Cyr, K. (2002). La justice réparatrice et les victimes d'actes criminels. *Les cahiers de recherches criminologiques. Centre International de Criminologie Comparée*. 37. Montreal, Canadá: Université de Montréal. Recuperado el 18 de marzo de 2018, de [http://cicc.umontreal.ca/files/prod/publication\\_files/CRC\\_2002\\_N37.pdf](http://cicc.umontreal.ca/files/prod/publication_files/CRC_2002_N37.pdf)
- Wheelen, T., & Hunger, D. J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.
- Zapata Guerrero, E. E. (1992). La definición del negocio. Concepto tradicional y nuevo. *Innovar*, 25-29.
- Zúñiga, A. (21 de Enero de 2012). *Andrés Zúñiga*. Obtenido de <https://andrewzuniganajar.wordpress.com/2012/01/21/las-comunidades-menonitas-y-la-fuerza-de-su-cultura/>

# ANEXOS

## **ANEXO 1. MATRIZ DE CONGRUENCIA**

## **ANEXO 2. PRUEBA PILOTO: GUION DE ENTREVISTA**

### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A PROFUNDIDAD**

#### **A SOCIOS DE EMPRESAS FAMILIARES**

1. ¿Cuál es puesto y antigüedad dentro de la empresa?
2. ¿Cómo fue su incorporación a la empresa?
3. ¿Existen familiares y en qué grado consanguíneo son las personas que intervienen en la dirección de la empresa?
4. ¿Cuenta con algún procedimiento determinado para resolver los conflictos entre los directivos?
5. ¿Conoce los beneficios de los métodos alternos de solución de conflictos en la resolución de conflictos empresariales?
6. ¿Consideraría la implementación de la mediación como una herramienta en la solución de conflictos en empresas familiares?
7. ¿Qué clase de conflictos se presentan con frecuencia dentro de la empresa?
8. ¿Qué herramientas utilizan para hacer frente a este tipo de conflictos?
9. ¿Cómo abordan estos conflictos que se suscitan entre los directivos de esta empresa?
10. ¿Cuáles cree que son los principales conflictos que se pudieran observar en empresas familiares?
11. ¿Qué valores considera que deben prevalecer para mantener una armonía y cooperación dentro de esta empresa?
12. ¿Cuál sería la perspectiva de su empresa?

### **ANEXO 3. GUION DE ENTREVISTA FINAL.**

#### **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A PROFUNDIDAD**

#### **A SOCIOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE MONTERREY, NUEVO LEÓN**

1. ¿Cuál es su puesto y antigüedad dentro de la empresa?
2. ¿Qué parentesco tiene con los socios de la empresa?
3. ¿Qué es para Usted la familia?
4. ¿Qué diferencia existe en la relación como socio y como familiar dentro y fuera de la empresa?
5. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza Usted para tener una comunicación eficaz con los integrantes de la empresa?
6. ¿Cuáles son sus intereses en la empresa?
7. ¿Qué tipo de compromisos tiene usted ante los socios de la empresa familiar?
8. ¿Cómo protege el patrimonio de la empresa familiar?
9. ¿Qué significado tiene para Usted el negocio familiar?
10. ¿Qué tipo de valores se desarrollan entre los socios y directivos?
11. ¿Qué tipo de conflictos se presentan con frecuencia entre los socios y directivos de la empresa?
12. ¿Qué estrategias se utilizan en la empresa para resolver los conflictos entre los socios y directivos?
13. ¿Conoce la mediación?

## ANEXO 4. PRIMER CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA

Doctorado en Métodos Alternos de Solución de Conflictos



### CUESTIONARIO

Folio: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: LEE CADA UNO DE LOS ENUNCIADOS Y MARCA CON UNA X CON LA QUE MAS TE IDENTIFIQUES.

La información que brinde es anónima, confidencial y completamente para uso exclusivo de investigación.

1. Edad: \_\_\_\_\_ años. 2. Sexo: 1. Femenino ( ) 2. Masculino ( )  
3. Escolaridad: 1. Primaria ( ) 2. Secundaria ( ) 3. Preparatoria ( ) 4. Técnico ( ) 5. Licenciatura ( ) 6. Posgrado ( )

ABREVIATURAS DE RESPUESTAS: MA (Muy de acuerdo), AA (Algo de acuerdo), NAND (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), PA (Poco de acuerdo), NA (Nada de acuerdo)

		TA	DA	NES	ED	TD
		Totamente de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo
1	Considero fundamental la comunicación en la empresa.	5	4	3	2	1
2	Los valores de las personas son importantes en la empresa.	5	4	3	2	1
3	Considero importante respetar los compromisos establecidos ante mis compañeros.	5	4	3	2	1
4	Considero importante la participación de la familia en la solución de conflictos en la empresa.	5	4	3	2	1
5	Considero fundamental la mediación para conservar o no dañar el patrimonio en la empresa.	5	4	3	2	1
6	Considero importante cuidar el negocio familiar.	5	4	3	2	1

AGRADEZCO A USTED LAS CONSIDERACIONES VERTIDAS A LA PRESENTE INVESTIGACIÓN DOCTORAL  
COMO UNA APORTACIÓN A LA ACTIVIDAD ACADÉMICA Y A LA CIENCIA JURÍDICA

## ANEXO 5. SEGUNDO CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA

Doctorado en Métodos Alternos de Solución de Conflictos



### CUESTIONARIO

Folio: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: LEE CADA UNO DE LOS ENUNCIADOS Y MARCA CON UNA X CON LA QUE MAS TE IDENTIFIQUES.

La información que brinde es anónima, confidencial y completamente para uso exclusivo de investigación.

1. Edad: \_\_\_\_\_ años. 2. Sexo: 1. Femenino ( ) 2. Masculino ( )  
3. Escolaridad: 1. Primaria ( ) 2. Secundaria ( ) 3. Preparatoria ( ) 4. Técnico ( ) 5. Licenciatura ( ) 6. Posgrado ( )

ABREVIATURAS DE RESPUESTAS: MA (Muy de acuerdo), AA (Algo de acuerdo), NAND (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), PA (Poco de acuerdo), NA (Nada de acuerdo)

		MA	AA	NAND	PA	NA
		Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
1	En el trabajo hay problemas que se pueden evitar con una buena comunicación.	5	4	3	2	1
2	En mi desempeño laboral aplico la buena comunicación clara y precisa.	5	4	3	2	1
3	Considero fundamental la comunicación en la empresa.	5	4	3	2	1
4	Generalmente, procuro actuar en base a los valores que me enseñaron en mi familia.	5	4	3	2	1
5	Mis compañeros actúan con valores.	5	4	3	2	1
6	Los valores de las personas son importantes en la empresa.	5	4	3	2	1
7	Considero importante establecer compromisos después de un conflicto en la empresa.	5	4	3	2	1
8	Considero importante respetar los compromisos establecidos ante mis compañeros.	5	4	3	2	1
9	Siento confianza con los compromisos establecidos en la empresa.	5	4	3	2	1
10	Considero importante la participación de la familia en la solución de conflictos en la empresa.	5	4	3	2	1
11	Considero fundamental la mediación para conservar o no dañar el patrimonio en la empresa.	5	4	3	2	1
12	Considero importante cuidar el negocio familiar.	5	4	3	2	1

AGRADEZCO A USTED LAS CONSIDERACIONES VERTIDAS A LA PRESENTE INVESTIGACIÓN DOCTORAL  
COMO UNA APORTACIÓN A LA ACTIVIDAD ACADÉMICA Y A LA CIENCIA JURÍDICA



## ANEXO 6. INSTRUMENTO FINAL: CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE DERECHO Y CRIMINOLOGÍA



Doctorado en Métodos Alternos de Solución de Conflictos

CUESTIONARIO

Folio: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: LEE CADA UNO DE LOS ENUNCIADOS Y MARCA CON UNA X CON LA QUE MAS TE IDENTIFIQUES.

La información que brinde es anónima, confidencial y completamente para uso exclusivo de investigación.

1. Edad: \_\_\_\_\_ años. 2. Sexo: 1. Femenino ( ) 2. Masculino ( )  
3. Escolaridad: 1. Primaria ( ) 2. Secundaria ( ) 3. Preparatoria ( ) 4. Técnico ( ) 5. Licenciatura ( ) 6. Posgrado ( )

ABREVIATURAS DE RESPUESTAS: MA (Muy de acuerdo), AA (Algo de acuerdo), NAND (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), PA (Poco de acuerdo), NA (Nada de acuerdo)

		MA	AA	NAND	PA	NA
		Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
1	En el trabajo hay problemas que se pueden evitar con una buena comunicación.	5	4	3	2	1
2	En mi desempeño laboral aplico la buena comunicación clara y precisa.	5	4	3	2	1
3	Considero fundamental la comunicación en la empresa.	5	4	3	2	1
4	La comunicación en la empresa es pacífica.	5	4	3	2	1
5	La comunicación debe ser asertiva.	5	4	3	2	1
6	Generalmente, procuro actuar en base a los valores que me enseñaron en mi familia.	5	4	3	2	1
7	Mis compañeros actúan con valores.	5	4	3	2	1
8	Los valores de las personas son importantes en la empresa.	5	4	3	2	1
9	La responsabilidad es un valor importante para el crecimiento de la empresa.	5	4	3	2	1
10	Son importantes las prácticas éticas en el negocio.	5	4	3	2	1
11	Considero importante establecer compromisos después de un conflicto en la empresa.	5	4	3	2	1
12	Considero importante respetar los compromisos establecidos ante mis compañeros.	5	4	3	2	1

VALOR DE LA RESPUESTA: MA (5), AA (4), NAND (3), PA (2), NA (1)

13	Siento confianza con los compromisos establecidos en la empresa.	5	4	3	2	1
14	De ordinario se cumplen los compromisos establecidos en la empresa.	5	4	3	2	1
15	El cumplimiento de compromisos fortalece el negocio familiar.	5	4	3	2	1

MA AA NAND PA NA

VALOR DE LA RESPUESTA: MA (5), AA (4), NAND (3), PA (2), NA (1)

Muy de acuerdo  
Algo de acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
Poco de acuerdo  
Nada de acuerdo

16	Considero importante la participación de la familia en la solución de conflictos en la empresa.	5	4	3	2	1
17	Considero importante el desempeño de los miembros de la familia que participan activamente en la empresa.	5	4	3	2	1
18	Considero importante que los sucesores elegidos sean aceptados por los miembros de la familia.	5	4	3	2	1
19	Considero importantes las decisiones de la familia de los socios para el futuro de la empresa.	5	4	3	2	1
20	Considero importante el rol que la familia política debe tener o no dentro de la empresa.	5	4	3	2	1
21	Considero importante conservar o no dañar el patrimonio de la empresa.	5	4	3	2	1
22	Son importantes las decisiones acerca de quién puede y quién no puede tener acciones en la empresa.	5	4	3	2	1
23	La empresa cuenta con un plan de sucesión claro.	5	4	3	2	1
24	Es importante realizar acuerdos sobre las bases de valuación de las acciones en la empresa.	5	4	3	2	1
25	Considero que un traspaso de propiedad mal planeado puede generar pérdida de patrimonio.	5	4	3	2	1
26	Considero importante la información y sugerencias de control interno que busquen una gestión efectiva de los riesgos del negocio.	5	4	3	2	1
27	Los socios y directivos son competitivos en los negocios.	5	4	3	2	1
28	Considero importante implementar conceptos comerciales novedosos del producto o servicio.	5	4	3	2	1
29	Considero importante establecer los niveles de remuneración para miembros de la familia que participan activamente en el negocio familiar.	5	4	3	2	1
30	Considero importantes las decisiones entre reinversión de utilidades y pago de dividendos.	5	4	3	2	1

AGRADEZCO A USTED LAS CONSIDERACIONES VERTIDAS A LA PRESENTE INVESTIGACIÓN DOCTORAL  
COMO UNA APORTACIÓN A LA ACTIVIDAD ACADÉMICA Y A LA CIENCIA JURÍDICA



## **ANEXO 7. RESULTADOS PRUEBA PILOTO**

Se realizaron dos pruebas piloto siguiendo el guion de entrevista semiestructurada de 12 preguntas abiertas y de sondeo con la finalidad de recabar la cantidad de información posible. Las respuestas del Entrevistado Número 1 y del Entrevistado Número 2 del estudio piloto, se transcriben a continuación:

En cuanto a la pregunta Número 1: ¿Cuál es puesto y antigüedad dentro de la Empresa?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Socio Director desde 1998.

Entrevistado Número 2: Soy la Administradora y tengo 14 años en el puesto.

En cuanto a la pregunta Número 2: ¿Cómo fue su incorporación a la Empresa?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Desde los 15 años trabaje en el despacho de mi papá realizando funciones de capturista de datos, posteriormente me fueron delegando tareas con más responsabilidad, así hasta que me gradué, después aplique para trabajar en el despacho de contadores Arthur Andersen Ruiz Urquiza S.C (antes del caso Enron y Worldcom), ahí labore durante 1 año para ejercer 3 años por mi cuenta y fue hasta que logré ser independiente, tal como dice Stefen Covy en su libro “7 hábitos de la gente altamente efectiva” ósea dominar los 3 primeros principios (1º Comenzar con un fin en mente, 2º realizar primero lo primero y 3º procurar primero entender que es ser entendido) logré ser aceptado como socio en el despacho de Contadores de mi padre.

Entrevistado Número 2: Me fui involucrando en el desarrollo de la misma, participando en los procesos administrativos hasta la consolidación y crecimiento, ahí fue cuando formalmente se me nombró administradora de la empresa.

En cuanto a la pregunta Número 3: ¿Existen familiares y en qué grado consanguíneo son las personas que intervienen en la dirección de la empresa?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Sí, está mi papá, mi hermana, mi hermano y yo.

Entrevistado Número 2: Sí, mi esposo.

En cuanto a la pregunta Número 4: ¿Cuenta con algún procedimiento determinado para “resolver” los conflictos entre los directivos?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: De momento no.

Entrevistado Número 2: Sí, se realizan reuniones donde se platican los acuerdos, desacuerdos e inconformidades (conflictos), siempre llegando a un mutuo acuerdo donde se liman las asperezas.

En cuanto a la pregunta Número 5: ¿Conoce los beneficios de los métodos alternos de solución de conflictos en la resolución de conflictos empresariales?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Sí, he escuchado y leído algunos artículos en la revista del contador.

Entrevistado Número 2: Sí, de manera genérica.

En cuanto a la pregunta Número 6: ¿Consideraría la implementación de la mediación como una herramienta en la solución de conflictos en empresas familiares?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Sí, pudiera ser una alternativa.

Entrevistado Número 2: Sí.

En cuanto a la pregunta Número 7: ¿Qué clase de conflictos se presentan con frecuencia dentro de la empresa?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Son varios, pero de los que más afectan directamente al despacho, es el cambio en los planes que ya estaban previamente establecidos sin avisar previamente y el utilizar el recurso humano del despacho para temas personales.

Entrevistado Número 2: El manejo de los tiempos.

En cuanto a la pregunta Número 8: ¿Qué herramientas utilizan para hacer frente a este tipo de conflictos?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Ninguno, lo único que hacemos es reclamarle directamente al abusador, (risas). Bueno a la persona que se tomó las atribuciones solo por ser familiar.

Entrevistado Número 2: La realización y apego a una agenda de trabajo.

En cuanto a la pregunta Número 9: ¿Cómo abordan estos conflictos que se suscitan entre los directivos de esta empresa?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Como lo dije anteriormente únicamente le reclamamos al responsable pero no pasa de ahí, aunque el problema muchas veces sigue, básicamente es hablar para que no vuelva a suceder, pero desafortunadamente por el hecho de ser familiares solo es de dientes para afuera.

Entrevistado Número 2: Tenemos una comunicación constante y abierta donde se establecen los objetivos para no entorpecer los planes de nuestra empresa.

En cuanto a la pregunta Número 10: ¿Cuáles cree que son los principales conflictos que se pudieran observar en empresas familiares?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: De acuerdo a mi experiencia los principales conflictos en empresas familiares son de dos grandes rubros el económico; donde el conflicto es la distribución de los rendimientos, la inversión de capital, el utilizar recursos para destinos

personales, etcétera y el otro sería el del individuo; que son la falta de compromiso, abuso de poder, etcétera.

Entrevistado Número 2: Lo que yo he observado es, que es por cuestiones económicas, por fallecimiento del pilar familiar, desacuerdos en la toma de decisiones, por involucramiento de familiares políticos, entre otros.

En cuanto a la pregunta Número 11: ¿Qué valores considera que deben prevalecer para mantener una armonía y cooperación dentro de esta empresa?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Los valores que deben prevalecer son integridad, respeto, pero más que valores serían hábitos como la puntualidad, compromiso, disciplina, orden y desarrollo personal.

Entrevistado Número 2: Principalmente el valor de la confianza, la responsabilidad y no menos importante que las demás la comunicación plena para poder abordar cualquier tipo de ideas, intereses, anhelos y deseos de crecimiento y desarrollo para nuestra empresa.

En cuanto a la pregunta Número 12: ¿Cuál sería la perspectiva de su empresa?, los entrevistados respondieron lo siguiente:

Entrevistado Número 1: Formalizar el actuar de los socios familiares, implementando el consejo de administración una vez que la tercera generación esté incorporada al despacho.

Entrevistado Número 2: Ser una empresa familiar reconocida a nivel nacional donde se prepararán a nuestras próximas generaciones para que sigan con el desarrollo y crecimiento de nuestra empresa familiar quienes abrirán áreas de oportunidad en el campo internacional.

Al finalizar las entrevistas semiestructuradas los datos arrojados fueron analizadas y cotejadas con las variables propuestas a fin de complementarlas y obtener una perspectiva más amplia y direccional de la investigación.