

**Mediaciones sociales**

ISSN-e: 1989-0494

<https://dx.doi.org/10.5209/meso.72789> EDICIONES  
COMPLUTENSE

## Mediación una vía de intervención social en las empresas familiares

Luis Lauro Herrera Bernal<sup>1</sup>

Envío: 01 de diciembre de 2020 / Evaluación: 12 de mayo de 2023 / Aceptación: 12 de mayo de 2023

**Resumen** Se abordará la temática de las empresas familiares y como determinan objetivos con el fin de perdurar su productividad en el área de oferta y demanda, la cual consiguen a base del trabajo de los socios que la dirigen y laboran en ella. A lo largo del tiempo puede llegar a existir una sensación de tensión entre los mismos accionistas o en el ambiente laboral. La familia empresarial está constituida de esfuerzo, dedicación y emprendimiento, sin embargo, en ella existen diferentes fuentes de estrés y una tipología de conflictos, siendo la íntima interconexión entre familia y empresa una de ellas. La mediación es una vía de reparación social para solucionar las situaciones particulares que se presentan en el ámbito familiar empresarial, como influye en la tarea de reducir los conflictos entre las partes, se caracteriza por su accesibilidad económica y funcionalidad. Hay diferentes modelos de mediación que terminan creando una serie de opciones para la aplicación de esta, todas buscando llegar a una solución favorable del conflicto.

**Palabras Clave:** Mediación, Conflicto, Empresa Familiar, Empresa, Sucesión Generacional.

### [en] Mediation a method of social intervention in family business

**Abstract:** It will address the issue of family businesses and how they determine objectives in order to make their productivity last in the area of supply and demand, which they get based on the work of the partners who direct and work in it. Over time, there may be a sense of tension between the shareholders themselves or in the work environment. The business family is made up of effort, dedication and entrepreneurship, however, in it there are different sources of stress and a typology of conflicts, being the intimate interconnection between family and company one of them. Mediation is a way of social reparation to solve the situations that arise in the family business environment, as such it influences the task of reducing conflicts between the parties, it is characterized by its economic accessibility and functionality. There are different models of mediation that end up creating a series of options for the application of it, all seeking to reach a favorable solution to the conflict.

**Keywords:** Mediation, Conflict, Family Business, Business, Generational Sucession.

**Sumario.** Introducción. 1. Características del conflicto empresarial – familiar. 1.1. Tipología de Conflictos en las Empresas Familiares. 1.2. Los conflictos en la sucesión generacional. 1.3. El protocolo de Familia como estrategia de intervención. 2. Modelos de mediación enfocados a empresas familiares. 2.1. Modelo tradicional-lineal de Harvard. 2.2. El modelo transformativo. 2.3. El modelo Narrativo de Sara Cobb. 3. Mediación empresarial exitosa. 3.1. Criterios para considerar una mediación empresarial exitosa. 3.2. Retos de la mediación en el ámbito empresarial. Conclusión. Referencias

**Cómo citar:** Herrera Bernal, L. L. Mediación una vía de intervención social en las empresas familiares. *Mediaciones sociales*, 22, e72789.

### Introducción

Las empresas desde una óptica comercial decretan desde su constitución los objetivos para así mantener la productividad en el mercado en la oferta y demanda, comprometiendo los esfuerzos de los socios de dirigir y abordar en ellas. Los directivos están legitimados jurídicamente para resolver en situaciones de relevancia de la empresa, inclusive en aquellos en donde se tenga un alto riesgo económico, lo que podría crear tensión entre los socios y el ambiente laboral.

Una opción probable ante estas situaciones, a fin de proteger los intereses de la empresa y los miembros de la familia, en la mediación empresarial, donde el mediador da una atención completa bajo una visión del conflicto, es decir, un planteamiento para la solución de conflictos empresariales, que impactan el círculo de la familia empresarial.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Nuevo León, México

E-mail: [licherrera2015@gmail.com](mailto:licherrera2015@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0991-7689>

La mediación empresarial es un mecanismo alternativo de solución de conflictos, económico, funcional, alcanzable a diferencia de otros procesos judiciales; sin embargo, la carencia del conocimiento de algunos profesionistas del derecho, sus partes no llegan a ser guiadas en sus problemas ante la autoridad jurisdiccional, en donde el proceso provoca una desilusión en proseguir con el desarrollo judicial.

No obstante, para abordar el tema y enfrentar los conflictos será necesario implementar un protocolo familiar. Existen protocolos familiares para empresas, lo recomendable es que creen uno donde todos los miembros involucrados en la empresa participen. Será un protocolo sencillo de entender y aplicarse.

Los diferentes modelos de la mediación ayudan a darle solución a los conflictos y fijar los parámetros científicos para poder entablarlos y resolverlos de una manera correcta.

## 1. Características del conflicto empresarial – familiar

Cuando se habla de las características que definen un conflicto empresarial familiar el autor Lasheras Mayoral, comenta que existen algunas características que comparten las empresas familiares, las cuales son:

1. La familia empresarial comparte un legado y origen común; el origen de la empresa familiar es un sacrificio, entrega y emprendimiento por parte de un socio familiar quien ha fundado una empresa que se ha transformado en una fuente de trabajo para otros socios de la familia, y que forma una unidad entre la empresa y la familia.
2. La empresa familiar forma un soporte complicado donde interactúan la familia, empresa y propiedad.
3. El principal motivo de estrés dentro de la empresa familiar entre los socios de la familia, es su propia relación familiar. Esto es porque hacemos personalizar los conflictos, es por ello que se aconseja separar lo personal con el conflicto y así permitir la solución y transformación.
4. La gran relación entre los familiares y la empresa lleva a tener que buscar prevenir los problemas que se describen de estos aspectos:
  - a. Participación familiar
  - b. Deficiencia en la comunicación
  - c. Presencia de secretos

La familia con la que se distingue la empresa familiar es aquella que tiene como característica, el saber identificar las señales de alarma de la empresa familiar, por su forma de actuar de los involucrados que son miembros en cuanto al trato familiar que se tienen y comienzan a verse como rivales o que son una amenaza para el control que quieren llevar de la empresa.

Los conflictos formados al interior y exterior de la empresa suelen ser los más frecuentes:

- La falta de organización
- Una mala comunicación
- Carencia de educación empresarial

Estos problemas son los causantes de que en su mayoría de las ocasiones provoca la separación del seno familiar, en donde en su mayoría se desintegra la familia, y el negocio. La mediación empresarial es la indicada para conseguir acuerdos o en su caso resolver los conflictos que conllevan a una rivalidad entre los miembros de la empresa que son los mismo que forman a la familia.

### 1.1. Tipología de Conflictos en las Empresas Familiares.

Dentro de la empresa familiar existen conflictos que son muy frecuentes:

- D. Conflictos entre los miembros familiares, entre padres e hijos, tíos y sobrinos.
- A. Los conflictos entre hermanos en los negocios.
- B. Conflicto entre mujeres y hombres.
- C. Conflictos por falta de comunicación o en su caso por una inadecuada comunicación.
- D. Conflictos producidos por la desintegración familiar.

Al mismo tiempo existe la sucesión generacional la cual también es causante de conflictos por definir el futuro de la empresa ya que si no, se tiene establecido con anterioridad genera disconformidad, entre los socios familiares. Es el deber de los padres o el padre de familia, buscar el bienestar para toda la familia.

Es frecuente que exista un momento en donde el encargado de la empresa se retire y deje en su lugar alguno de sus hijos o a todos ellos. Esto ocasiona en algunos casos problemas y conflictos, para evitarlos se debe tener preparada una comunicación y organización, para pasar la empresa a un socio más preparado el cual

cuenta con habilidades para dirigir la misma e inclusive existe la probabilidad de que nadie de los hijos herede la empresa, sino que alguna otra persona que tenga conocimiento de la misma.

Los conflictos que comúnmente se presentan en las familias empresariales van relacionadas por la diferencia en las expectativas de los socios en cómo debería de ser la conducta de los demás.

Es sorprendente que en la mayor parte de las empresas familiares no se hable sobre que se espera del otro y de las tareas en particular qué realizará las responsabilidades de cada miembro.

## 1.2. Los conflictos en la sucesión generacional

La mediación se crea para poder desarrollar de manera positiva las situaciones en donde se encuentra la tensión y los conflictos entre los involucrados, para poder llegar a minimizar las diferencias entre las relaciones familiares que se tienen en el entorno de la empresa familiar. Diversos autores concuerdan en que los conflictos, de una manera amplia, son verdaderos; para las personas que trabajan en la empresa, esto conlleva a que la mediación resulte posible y llegue a existir para la relación laboral y en lo personal de una manera efectiva, por esto la mediación conlleva a ofrecer lugares en donde pueda haber un intercambio de pensamientos e ideas para conseguir los acuerdos. Sin embargo, varios autores asumen que para la empresa los conflictos son negativos para las personas que pertenecen a la empresa. Por otro lado, los conflictos en diversas ocasiones resuelven de manera positiva, y en sus excepciones, los resultados no es el que buscaban las partes. Lo primordial para que la mediación será eficaz es que se conozca los conflictos de los que se forma parte.

De todos modos, cuando en la empresa colaboran como socios los integrantes de la familia, se muestran condiciones particulares por la historia que antecede como familia y que constantemente se vuelve a mencionar y sale a reducir en temas que van en relación con la empresa.

Es un documento sobre la sucesión de las empresas familiares debe prevalecer su importancia al tener un consejo familiar y el protocolo familiar, como una medida satisfactoria en la transformación de paz en los conflictos que puedan relucir entre los familiares que son socios de la empresa, la determinación del consejo familiar consiste en fungir como la institución que facilitara y regulara el proceso de la mediación dando autorización a una vía que será más positiva para mediar las controversias que pongan en peligro las operaciones y administraciones de la empresa.

La sucesión de la empresa familiar se presenta de dos maneras: la primera es por el fallecimiento, y la segunda por decisión. Cuando es por la segunda causa, esta provoca problemas porque cuando son varios los posibles herederos, y solamente se elige a uno, y los demás están en desacuerdo ya que se sienten que les quitan el poder de la empresa.

Al crear al consejo familiar, como una de las responsabilidades que se le atribuyen son las de sucesión, las cuales son:

- a. Crear e implementar los programas familiares y planes para la vida de la empresa.
- b. Difundir la visión y valores de la familia.
- c. Impulsar el compromiso y colaboración de la familia mediante los aprendizajes de los programas que corresponden a la propiedad.
- d. Brindar un foro en donde compartan sus ideas, relacionadas al negocio familiar.
- e. Desarrollar a los futuros líderes de generación.
- f. Vigilar las relaciones entre los familiares y la empresa.

Lo anterior se contempla en observar las responsabilidades para evitar los conflictos y los problemas que se presenten al momento de la sucesión de la empresa familiar y son creadas para planificar todas las bases ante esas situaciones. Además, podemos agregar que la definición de la sucesión es aquella situación que requerirá de una planificación legal y formal elaborada para prevenir problemas futuros.

La falta de prevención en el ámbito de la sucesión, provoca que en su mayoría de casos, las situaciones de conflicto, que con el paso se incrementan y hacen complicada su resolución y en ciertas ocasiones la solución no se presenta en tiempo y se acaba perdiendo el patrimonio que está sujeto a la sucesión; esto mismo ocurre en el ámbito familiar en la empresa, lo cual este ámbito se inicia cuando un socio de la familia dirige la empresa aún con vida y decide ceder su liderazgo a la siguiente generación que llegue a promover las nuevas estrategias en la venta, lo cual atrae a que se presenten situaciones de intranquilidad, inquietud y confusión entre los demás miembros de la empresa, así como los empleados. De igual manera el cambio del liderazgo genera grandes modificaciones que se presentan en la empresa; una resaltante es la de cultura de paz en las empresas. Y por último en cuanto a la propiedad la cual al ser transformada para los nuevos socios y así obtiene tener voz y voto.

### 1.3. El protocolo de Familia como estrategia de intervención

El protocolo familiar es el método en donde se busca garantizar la paz y la estabilidad de la empresa. Se presentan diferentes reglas que pueden establecer el protocolo familiar y cuando se presente un problema que llegue a perjudicar a la empresa como lo es el no estar preparados para hacer la sucesión.

En otras palabras, el protocolo familiar, es el documento en donde se plasma el acuerdo que busca garantizar, varios objetivos los cuales son: la continuidad de la empresa guiada por la misma familia y su armonía.

La mayoría de los conflictos que se presentan en las empresas familiares es cuando no existe un protocolo familiar. Este documento, ha sido elegido por amplios investigadores a nivel mundial, de los cuales se han ido desarrollando una variedad de definiciones sobre este instrumento.

El autor José Luis Melero Ynaraja (2009), nos dice que el protocolo dentro de su regla general menciona lo siguiente:

- I. Los principios, valores, empresariales estos serán la base para la creación del protocolo:
  - a. Los valores familiares son aquellos que se vuelven elementales esenciales y primordiales para tener un ambiente de paz. Los más comunes que se presentan son la transparencia, tolerancia, generosidad y el respeto.
  - b. Dentro de los valores empresariales en conjunto con los familiares se establecen como un objetivo para mantener la paz entre los integrantes de la empresa. Los más frecuentes son el trabajo en equipo, orientación con el cliente y el buen trato.
  - c. Sobre todo, los principios empresariales se irán estableciendo con la entrada y salida de los empleados de la organización, se ira reformando por las necesidades de la empresa y permanecerán en ellos hasta que mantengan los buenos resultados, esto puede ser dentro de los mismos familiares o fuera de la familia. Esto proporciona mayor sueldo.
- II. Órganos de gestión
  - a. La familia: Esta será la encargada de crear un consejo familiar.
  - b. La empresa: Organiza las juntas de accionistas, el consejo de administración.
- III. Puesto de socio o de empleado
- IV. La estadía, salida de la empresa y los cargos a su responsabilidad.
- V. La sucesión, liderazgos en puestos importantes
- VI. La utilización de todos los medios de la empresa y sus servicios por las personas que son miembros de la familia, para su uso personal.
- VII. La prestación de los servicios de la empresa para los que no sean miembros de la empresa
- VIII. Las administraciones de acciones, venta.
- IX. Trasmisión, modificación, revisión y evaluación del protocolo.

La funcionalidad del protocolo utilizando los elementos que se mencionan con anterioridad son los que construyen la prevención de las situaciones que pueden poner en riesgo a la empresa, al tener establecidas estas medidas, podrán actuar los socios bajo estos protocolos para la gestión de las futuras controversias.

El autor Arenas Cardona & Rico Balvin (2014), mencionan algunos de los beneficios por la implementación del protocolo familiar:

- I. Se mantiene la unión y la paz familiar
- II. Se consigue fijar los objetivos primordiales de la empresa.
- III. Al colaborar en la fabricación del protocolo familiar se logra plasmar los intereses familiares y los empresariales.
- IV. Como objetivo del protocolo familiar es el establecer el proceso de la sucesión para evitar situaciones que pongan en peligro a la empresa familiar.
- V. Crea un patrimonio para tener establecido cual es el patrimonio familiar, y cual es de la empresa familiar.
- VI. Agiliza la gestión empresarial

Estos autores resaltan la importancia de la creación del protocolo para la forma de actuar en la empresa y describen tres supuestos básicos que se deben de considerar para trabajar en la creación del protocolo, mencionando las siguientes:

- a. Que se construida por una empresa familiar: la se entiende que es aquella que pertenece a dos o más miembros de una familia.
- b. Que se cuente con un patrimonio familiar el cual debe transmitirse o adoptarse: este es el conjunto de bienes, derechos sociales que le pertenecen a los miembros de la misma familia y que están vinculados de forma directa o indirecta con la empresa de la familia.

c. Que periódicamente se tenga sucesores en la empresa familiar: se comprende que por sucesor se hace referencia a cualquier persona de manera forzosa o voluntaria de tomar el control de la empresa.

Dentro del protocolo familiar se establecen reglas las cuales se siguen de manera paulatina ante las diferentes situaciones de conflicto que se presenten con el paso del tiempo, como, por ejemplo: la sucesión entre los hermanos en quien tendrá el liderazgo y como sería su jerarquía en la empresa, este conflicto es el más común y que pone en riesgo la continuidad de la empresa, lo que provoca conflictos que no solo tiene como consecuencia en ellos, sino que abarca hasta los empleados.

En la fabricación del protocolo se tiene que ser minucioso y paciente para establecer todas las situaciones que se presentan por las controversias en donde se especifica el procedimiento establecido para la solución, gestión y la contención de los problemas, mediante las estrategias y modelos efectivos para cumplir con las exigencias y necesidades de la familia: para maximizar el éxito del protocolo, se tiene como recomendación el involucrar a las familias, para dar sus necesidades e intereses y poder construir un protocolo adecuado a las necesidades entre los miembros de la familia.

En la actualidad, por el constante cambio; las empresas tienden a presentar sus necesidades en la renovaciones y actualizaciones empresariales para poder llegar a ser más competitivos y más rentables; también la nueva implementación de las tecnologías, la innovación, sustentabilidad, y lo nuevo en las tendencias de marketing, entre otros, que tengan a llegar a producir importantes obstáculos en la empresa debido a la concurrencia de diferentes generaciones con los contrarios planteamientos y tácticas, a los que se mantienen os procesos tradiciones y a otros que se buscan el cambio representativo. De igual forma los protocolos serán revisados y actualizados en determinado tiempo para seguir utilizando un protocolo eficiente y útil.

El autor Gallo & Ward, proponen que el protocolo familiar debe de asistir a capacitar la evolución de la dirección fundamental y a decretar los valores elementales de la empresa familiar. Por otro lado, el autor Leach, sostiene la importancia original de tener el plan estratégico original para consolidar la relación entre la familia y la empresa. En otras palabras, Miserda menciona que el protocolo familiar es un instrumento de proyectos de estrategia que entiende la distinción de la empresa familiar y fortalece la coordinación y compromiso de los miembros de la familia.

## **2. Modelos de mediación enfocados a empresas familiares**

La mediación empresarial posibilita la solución de las controversias sin llegar al ámbito judicial, tratando de lograr acuerdos rápidos y de conformidad que sea beneficioso para las partes y simplifique las relaciones humanas. En la actuación del conflicto, se tiene que aclarar los problemas, es lidiar con los sentimientos de los involucrados y permanecer en calma.

Dentro de los modelos de la mediación más comunes, se distingue el modelo de Harvard, el cual es el más utilizado para la transformación y gestión de las controversias en el ámbito empresarial, a pesar de, sus específicas características dentro de la empresa familiar, en donde se tiene como prioridad la resolución de la controversia causadas del comercio, la unión familiar constituye una variable que proporciona una mayor complicación al proceso de los mismos. Estas características alcanzan una atención especial, no solo por su notable estilo general, sino también por la participación con la que cuenta este tipo de negocios.

Se encuentran varios aspectos que se distinguen la transcendencia de las empresas familiares y su aportación a la dinámica de la economía del mundo, como lo son el origen y la evolución, la dinámica interior, la intervención del empleo y su productividad entre otros más aspectos.

La singularidad de la empresa familiar forma el tejido de valores y emociones que soportan la responsabilidad de los familiares que trabajan en ella.

Por ello, la falta de conocer estas características y objetivos primordiales así mismo, los del modelo tradicional, de los otros dos modelos en otras palabras, el modelo transformativo y el circular narrativo, para implementar las metodologías de cada uno y llevar adecuadamente su proceso de mediar con estas particularidades.

### **2.1. Modelo tradicional-lineal de Harvard**

Este modelo de mediación se basa en valorar la comunicación como una preferencia para el resultado del problema y la función principal del mediador es favorecer a la comunicación. El éxito del modelo es fundamental para el inicio de los elementos del conflicto e inducir a las personas involucradas a que tengan hincapié a los escenarios posteriores previniendo con esto el retraso hacia el pasado. Esta cautela resulta importante para renovar o establecer el equilibrio entre los miembros, el propósito de este modelo es resaltar y fortalecer los puntos de alianza, anulando las emociones negativas para el progreso.

Carmelo Hernández Ramos (2014), nos habla que en el modelo Harvard, “es un procedimiento organizado, sin embargo, no es resistente; la organización de la mediación accede a la estructura el proceso, planifica la información y concede al mediador o los demás involucrados a que crezcan las probabilidades para la

resolución del conflicto. De este modo la mediación será eficaz. Ya que como objetivo de este modelo es buscar, prevenir lo posible, tener una solución simple de adaptarse y que se comprometan los involucrados.

Se habla que un facilitador contenga una amplia experiencia, para así prevenir que las sesiones se lleguen a extender a un periodo largo, para evitar que las partes lleguen a dejar la mediación, se desesperen y no poder llegar a un acuerdo.

## 2.2. El modelo transformativo

Existen diferentes personas que buscan la mediación como una alternativa para con ella llegar a un acuerdo que sea conveniente para las partes que participan en ella. Este es el objetivo de la mediación, también es el ayudar a los involucrados a crear confianza en ellos y con esto poder enfrentar los problemas que se crearon para mejorar la relación familiar. La mediación siempre se ha relacionado con la forma de resolver los conflictos y así prevenir los juicios, el tiempo y el dinero.

La principal finalidad, no es llegar al acuerdo, más bien es la búsqueda en el cambio de los involucrados en cuanto a la visualización de enfrentar los conflictos y el panorama de ver el lado negativo para convertirlo en una situación de aprendizaje, poder destacar de este modelo que colabora a fortalecer la unión familiar, los guían para tener un enfoque al reconocimiento y el empoderamiento de las partes que están en una disputa, buscando la solución del conflicto, la coherencia y la fortaleza de la familia.

Los autores Baruch y Pope, mencionan que el modelo transformativo es lo siguiente:

1. La mediación transformativa es el proceso en donde el facilitador se va a enfocar en conseguir que los participantes en la disputa, definan su punto de vista en cuanto al conflicto, percibiendo desde diferentes áreas como lo es la de las oportunidades y del crecimiento.
2. La función del mediador es el ayudar a las partes para hacer cambios en cuanto a su pensar de una manera positiva para abordar el conflicto, mejorando la interacción y apoyando para usar sus capacidades de fortaleza y crear una respuesta deliberada, una toma de decisiones, y una mejor comunicación.
3. El mediador tiene como objetivos:
  - a. Crear cambios en la realización, apoyar (nunca suplantar) la deliberación y la toma de decisiones de cada uno de los involucrados en los diferentes escenarios en donde se tenga que tomar una decisión.
  - b. Fomentar el reconocimiento en cuanto a la participación positiva que tengan las partes en el apoyo para entender a cada uno desde su perspectiva ante el problema.

El fin primordial del modelo transformativo no se radica en la consecución del acuerdo de la mediación para calificar como victorioso el procedimiento, así como lo llega a ser en el modelo Harvard, sin embargo, este modelo intenta aumentar las relaciones mediante el resultado positivo, de la competencia de cada persona en la conversación pacífica de los conflictos, empleando el dialogo como un instrumento; no obstante, un dialogo transformativo que promueve la empatía, la participación, el respeto y la comprensión, por ello, este modelo contrae que los mediadores que hagan el trabajo, se vuelva viable en que los involucrados tengan cambios auténticos en la interacción y, por la continuidad, se descubran la solución aceptada por las mismos términos de existencia verdadera.

En otras palabras, podemos concluir que este modelo es el mediador quien tiene el papel más importante a diferencia de cualquier otro modelo. El mediador al saber realizar su trabajo en las sesiones, los involucrados contienen un mejor resultado y provoca confianza en las partes. Este modelo convierte lo negativo en positivo, en los ámbitos personales y en el laboral.

## 2.3. El modelo Narrativo de Sara Cobb

Sara Cobb, en los principios de los años noventa implementa un modelo de mediación que consiste en la comunicación, es la herramienta idónea para llegar al acuerdo en el conflicto.

También Sara Cobb, lo define como un procedimiento para resolver la controversia, porque en distintas ocasiones no es probable solucionar el conflicto. Este modelo acepta que el conflicto está asociado de una manera negativa a la discrepancia y el ataque en relaciones humanas, se basa en la suposición de que los involucrados en el debate se involucran el deseo y el deber. Ahora bien, se decreta una disimilitud entre el conflicto y la disputa, esta última es la que se crea entre dos o más personas que son incapaces de conducir el conflicto.

El modelo resalta que la interacción y la participación de los involucrados es muy importante. Así mismo como lo llega a ser en el modelo transformativo, donde la comunicación es la clave, ya que los involucrados manifiestan al mediador los sentimientos contraídos por el conflicto y de esa manera el mediador toma la decisión, tomando como referencia las opiniones de los involucrados.

El autor José Luis Melero Ynaraja, nos habla que, aunque se utilicen todos los modelos mencionados con anterioridad, existe la probabilidad de que aparezcan las dificultades que tienen que ser resultados. Esto anterior

pone en evidencia la importancia de las conclusiones que por ellas se crean teorías, al referirse a cualquier procedimiento en donde se pueda plantear un escenario que no está previsto, en el cual el mediador será el encargado de trabajar bajo la cautela y con una eficaz atención en las actividades que va a realizar. El mediador al llegar a trabajar de una manera colaborativa con los mediados fabrica fórmulas que integran a la discusión.

### 3. Mediación empresarial exitosa

María José Pérez, diferencia el protocolo familiar y a la mediación, indicando a este primero como el que se considera como un instrumento de prevención de un tipo proactivo y que la actividad no puede ajustarse a una sola identidad y minimización de los conflictos y de los efectos. Sin embargo, se debe de evaluar y poner desde el comienzo las necesidades y las expectativas que fortalezcan al sistema familiar y el empresarial.

Así mismo esta autora hace referencia a que el mediador ejecuta diversos roles en la resolución de conflicto a través del protocolo familiar, los cuales son los siguientes:

1. Aplicación de diferentes puntos de vista y las perspectivas para llegar al acuerdo e impedir las dificultades, perseverancia y la búsqueda en la participación.
2. Activar el proceso con entrevistas grupales e individuales, así como su honradez, confidencialidad, perseverancia y la búsqueda en la participación.
3. Comunicador nato, posee la habilidad para crear, es un buen negociador, tiene gran empatía para concientizar y convencer, y conocer a las partes sobre todo en el aspecto emocional.
4. El mediador trabajara con la persuasión de las partes para que puedan reflexionar sobre las posibles alternativas y los escenarios que puedan surgir por su falta de capacidades para proponer opciones.

En otras palabras, dentro de la resolución de conflictos, el papel más importante es el del mediador, es el que sabe cómo enfrentar de una mejor manera la situación, y como abordar los problemas empleando técnicas, las cuales podrían ser la comunicación, sentimientos o cualquier otra herramienta que considere adecuada a la circunstancia. Debe poseer la habilidad para negociar y llegar a un acuerdo beneficioso para los involucrados; así mismo tiene la autoridad para dar su punto de vista a las alternativas que vayan considerando las partes.

#### 3.1. Criterios para considerar una mediación empresarial exitosa.

Es necesario comprender los criterios, que se utilizan en la mediación para con ellos obtener el éxito entre los participantes lo que es un elemento clave para tener una resolución de conflictos eficaz.

Del mismo modo, se entiende como criterio, aquel requisito que debe de ser respetado para alcanzar el objetivo o satisfacer las necesidades. También se puede entender como la forma o manera de realizar algo para tener un final deseado.

La recompensa que obtiene la empresa es proporcional a su compromiso será motivadora, y con esto genera productividad y compromiso. Esto al no encontrarse en los trabajadores es un causante de problemas. El compromiso con la empresa es esencial y especial si se trata de una empresa familiar.

Los autores Gonzalo Serrano, Carlo Lopes, Dámaso Rodríguez y Lourdes Mirón, nos indican, que, aun tratándose del punto final en el proceso de mediación, los resultados, el éxito o su eficacia aplicada a los aspectos que permiten ordenar las demás variantes en el modelo. Por ello, la pregunta del resultado, de forma exitosa o no, nos permite explorar las razones de la misma, para darle la importancia a cada factor para determinar su relación o la aportación a un final positivo.

Para estos autores algunos de los criterios para medir el éxito son los siguientes:

- a. Presencia de un acuerdo en el proceso
- b. Efectividad notoria
- c. Satisfacción global
- d. Dictamen sobre la satisfacción global
- e. Complacencia sobre todos los temas tocados y pactados
- f. Voluntariedad para cumplir los acuerdos
- g. Opinión sobre la voluntad para el cumplimiento del acuerdo
- h. Sugerencia del uso de la mediación para otras personas
- i. Opinión positiva de la mediación

#### 3.2. Retos de la mediación en el ámbito empresarial

La mediación como una alternativa de la resolución de las disputas ha atraído la atención de los directivos de la empresa. Esto en las áreas de ciencias sociales y la intervención social en general, se ha presentado en los

últimos años un aumento en el estudio y la práctica de la mediación como herramienta para la resolución de conflictos.

En distintas ocasiones, los representantes legales eluden asistir a la mediación porque, consideran que por la vida judicial tendrán la razón legal y les brindara un mejor respaldo que disminuya los riesgos, y una mayor seguridad jurídica a la solución del conflicto. Por ello, se encuentra la presencia del factor cultura, en donde los estereotipos del otorgamiento judicial, predomina la del mediador. De este modo, se examina la necesidad de divulgar e implementar los servicios en la mediación.

Cuando se emplea de manera afirmativa los resultados son positivos; la mediación es vista como una ciencia, una herramienta e inclusive como una experiencia satisfactoria a la solución de disputas.

Al referirnos a los desafíos que se utilizan en la mediación para poder transformar y enfrentar los conflictos; podrían ser algunos de los siguientes:

- I. Confrontar el actual protocolo de mediación para evitar conflictos o para poder asumirlos.
- II. Las peticiones de los clientes en cuanto a los resultados o/y el proceso
- III. Las capacidades del mediador en como persuadir a las personas involucradas.

## Conclusión

Finalmente podemos concluir que, dentro de las características del conflicto empresarial-familiar, se da por distintas razones entre ellas, la más destacable es dejar un legado, y que se busque la preparación profesional. En donde al estar en desacuerdo uno o más miembros de la familia crea un ambiente de tensión en el trabajo, lo cual a lo largo del artículo se van presentando las negativas que esto ocasiona.

La familia empresarial, debe estar en sintonía para formular un protocolo familiar, en donde se plasma las ideas de todo, las cuales serán realidades futuras que cada miembro cumplirá. De este modo de protocolo familiar crea una base sólida, para evitar los problemas futuros, en donde se prepara a las nuevas generaciones para ser encargadas de la empresa familiar, las nuevas generaciones, esto como una medida activa para la transformación de paz en la empresa familiar.

Otro de los más frecuentes conflictos son los que se crean entre los miembros familiares los cuales se dan entre padre e hijo, tíos y sobrinos, los cuales al no ser resueltos en su caso llegan a producir la desintegración familiar y con ello provoca que se pierda el patrimonio empresarial.

Para ayudar con todos los problemas familiares; es una opción viable la creación de un consejo familiar el cual se encarga de la implementación de los programas familiares y ver por el futuro de la empresa, así como el difundir los valores familiares y entre muchas otras responsabilidades.

## Referencias

- Calderón Hernández, Gregorio, Claudia Milena Álvarez Giraldo, y Julia Clemencia Naranjo Valencia. «Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación.» *Cuadernos de Administración* (Pontificia Universidad Javeriana) 19, n° 32 (julio 2006): 225-254.
- Francés, Antonio. *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Education, 2006.
- Herrera Bernal, Luis Lauro. *Mediación como Alternativa en la Solución de Conflictos en las Empresas Familiares*. 2018. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/rfd/n45/2301-0665-rfd-45-185.pdf>.
- Martín Castejón, Pedro Juan, y Lorena Martínez Martínez. «La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad.» *Omnia Science*, 2012: 45-54.
- Meira Teixeira, Rivanda, y Felipe Carvalhal. «Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudios de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras.» (Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos) 22, n° 5 (2013): 854-874.