

Luis Lauro Herrera Bernal✉

Mediación como Alternativa en la Solución de Conflictos en las Empresas Familiares¹

Mediation models in conflict resolution in family businesses

Modelos de Mediação na Solução de Conflitos em Empresas Familiares

Resumen: *La empresa familiar es una fuente económica del seno familiar, nutre y retroalimenta aspectos importantes como el negocio, el patrimonio y la relación entre los miembros de la familia. El impacto social que implica la solución de conflictos en empresas familiares radica en que, de acuerdo a las cifras del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el 50% y el 80% de las empresas del mundo son familiares, generando aproximadamente el 50% del producto interno bruto (PIB) a nivel mundial y se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia. Ello revela la trascendental contribución de las empresas familiares al desarrollo económico, social y cultural en el contexto mexicano y mundial. En el presente trabajo se utiliza una metodología de revisión bibliográfica sistemática la cual permite estudiar de forma prospectiva los conflictos entre socios de empresas familiares a través de los modelos de mediación, con el objetivo de analizar la viabilidad de implementación de dichos modelos en la solución de conflictos en empresas familiares, sin importar su conformación ni tamaño, sino más bien, la evolución y crecimiento económico y generacional de la corporación.*

Palabras clave: *mediación, mediación empresarial, empresas familiares.*

✉ Doctorado en Métodos Alternos de Solución de Conflictos, Facultad de Derecho y Criminología, Universidad Autónoma de Nuevo León. Licenciado en Derecho por el ITESM; Maestría en Administración de Empresas por la UANL. Docente nivel licenciatura en la Facultad de Derecho y Criminología, UANL.

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

✉ licherrera2015@gmail.com

Abstract: *The family business is an economic source of the family bosom, nourishes and feeds important aspects such as business, heritage and the relationship between the family members. The social impact of conflict resolution in family businesses is that, according to the figures of the Mexican Institute of Public Accountants, 50% and 80% of the world's companies are familiar, generating approximately 50% of the product gross domestic (GDP) worldwide and it is estimated that 90% of established Mexican companies are under the control and ownership of a family. This reveals the transcendental contribution of family businesses to economic, social and cultural development in the Mexican and global context. This paper uses a systematic bibliographic review methodology which allows the prospective study of conflicts between family business partners through mediation models, in order to analyze the viability of Implementation of these models in the resolution of conflicts in family businesses, regardless of their conformation or size, but rather, the evolution and economic and generational growth of the corporation.*

Keywords: *mediation, business mediation, family business.*

Resumo: *A empresa familiar é uma fonte económica do seio familiar, nutre e reatualimenta aspectos importantes como o negócio, o património e a relação entre os membros da família. O impacto social que implica a solução de conflitos em empresas familiares arraiga em que, de acordo às cifras do Instituto Mexicano de Contadores Públicos, o 50% e o 80% das empresas do mundo são familiares, gerando aproximadamente o 50% do produto interno bruto (PIB) a nível mundial e estima-se que o 90% das empresas mexicanas estabelecidas estão baixo o controle e propriedade de uma família. Isso revela a transcendental contribuição das empresas familiares ao desenvolvimento económico, social e cultural no contexto mexicano e mundial. No presente trabalho utiliza-se uma metodologia de revisão bibliográfica sistémica a qual permite estudar de forma prospectiva os conflitos entre sócios de empresas familiares através dos modelos de mediação, com o objectivo de analisar a viabilidade de implementação de ditos modelos na solução de conflitos em empresas familiares, sem importar sua conformação nem tamanho, sina mais bem, a evolução e crescimento económico e generacional da corporação.*

Palavras-chave: *mediação, mediação empresarial, negócios familiares.*

Recibido: 20180213

Aceptado: 20180321

Sumario:

Resumen; Introducción; 1. Familia. 2. Empresa familiar. El conflicto empresarial-familiar. 4. Modelos de mediación enfocados a empresas familiares. 4.1. Modelo tradicional-lineal de Harvard. 4.2. Modelo transformativo. 4.3. Modelo circular-narrativo de Sara Cobb. 4.4. Modelo insight. 5. Criterios para considerar una mediación empresarial exitosa. Conclusiones.

Introducción

Las empresas competitivas establecen metas desde su constitución con el fin de mantener su productividad en el mercado de la oferta y la demanda, ello significa esfuerzos de las personas que la dirigen y que laboran en ella; quienes dirigen, generalmente, están legitimados para tomar decisiones trascendentales en la empresa, dichas decisiones tienen un grado de riesgo económico lo que puede crear tensión entre los socios y en el ambiente laboral.

Cuando en la empresa participan como socios integrantes de una familia, se presentan situaciones de conflicto que traen consigo una historia de vida en familia, problemas que se superaron o prevalecieron en el transcurso del tiempo y que pueden salir a relucir en la dinámica familiar, pero además, en temas relacionados con el negocio.

Para dimensionar la importancia de la solución de conflictos entre socios de empresas familiares, se encuentran las cifras del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2014), que son consideradas las más conservadoras, las cuales muestran que entre el 50% y el 80% de las empresas del mundo son familiares, generando aproximadamente el 50% del producto interno bruto (PIB) a nivel mundial.

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, también se ha

obtenido que la mayoría de las empresas familiares en México 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).

En ocasiones, las partes son quienes evitan acudir a la mediación, debido a que sienten que la instancia judicial les dará la razón legal y les brindará mayor respaldo, menos riesgo y mayor certeza jurídica a la solución de su conflicto. De este modo, se encuentra ante la presencia de un factor cultural, en donde los estereotipos de la investidura judicial, prepondera ante la de un facilitador.

La mediación empresarial es un mecanismo alternativo de solución de conflictos accesible, económico y funcional a diferencia de los procesos judiciales²; pero por la falta de promoción y conocimiento de los profesionales del derecho, las partes son orientadas a solicitar atención a sus problemas ante las autoridades jurisdiccionales, donde el proceso mismo los conduce hasta perder el interés por continuar en los juicios; desafortunadamente, a pesar de estas situaciones las personas se niegan a utilizar la mediación empresarial.

Por ello, es necesaria la difusión de los beneficios de la mediación e implementarla en la solución de conflictos empresariales-familiares, para efectos de prevenirlos y atenderlos de forma profesional, considerando los dos grupos a los que pertenecen los involucrados: Familia y empresa.

1. Familia

La mediación empresarial es una opción viable para salvaguardar los intereses de la empresa y de los integrantes de la familia ante un conflicto, el mediador brinda una prestación de servicios integral bajo una visión dual, es decir, con un enfoque en la solución de conflictos tanto en la empresa, como en la familia.

De acuerdo a la Real Academia Española, la familia es un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje. Conforme a las reformas al artículo 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,

publicadas el 10 de junio de 2011 en materia de derechos humanos, se deduce que todos los mexicanos tienen derecho a formar una familia, sin que medie limitante alguna a formar un determinado tipo de familia.

La ley mexicana no reconoce más parentesco que los de consanguinidad y afinidad³. El Código Civil Federal vigente en México señala que el parentesco de consanguinidad es el que existe entre personas que descienden de un mismo progenitor. En el caso de la adopción plena, se equiparará al parentesco por consanguinidad aquél que existe entre el adoptado, el adoptante, los parientes de éste y los descendientes de aquél, como si el adoptado fuera hijo consanguíneo (Artículo 293)

El parentesco de afinidad es el que se contrae por el matrimonio, entre el varón y los parientes de la mujer, y entre la mujer y los parientes del varón. Cada generación forma un grado, y la serie de grados constituye lo que se llama línea de parentesco (Artículo 296). La línea es recta o transversal: la recta se compone de la serie de grados entre personas que descienden unas de otras; la transversal se compone de la serie de grados entre personas que sin descender unas de otras, proceden de un progenitor o tronco común (Artículo 297).

La línea recta es ascendente o descendente: ascendente es la que liga a una persona con su progenitor o tronco de que procede; descendente es la que liga al progenitor con los que de él proceden. La misma línea es, pues, ascendente o descendente, según el punto de partida y la relación a que se atiende (Artículo 298). En la línea recta los grados se cuentan por el número de generaciones, o por el de las personas, excluyendo al progenitor (Artículo 299).

En la línea transversal los grados se cuentan por el número de generaciones, subiendo por una de las líneas y descendiendo por la otra; o por el número de personas que hay de uno a otro de los extremos que se consideran, excluyendo la del progenitor o tronco común (Artículo 300).

Los Diálogos por la Justicia Cotidiana (CIDE, 2015), en los que participaron académicos y expertos, realizados entre los meses de noviembre de 2015 y marzo de 2016, derivó la recomendación de revisar la legislación civil y familiar de todo el país para eliminar preceptos que contengan cualquier forma de discriminación o desigualdad, así como incorporar un lenguaje incluyente y orientado a materializar la igualdad de todas las personas. Parti-

cularmente, se identificó que en todas las legislaciones locales existen preceptos discriminatorios, principalmente con referencia a la edad mínima para contraer matrimonio, y en los derechos y requisitos para hombres y mujeres en el matrimonio, concubinato y divorcio.

Lo anterior, derivó recomendaciones y propuestas para ajustar la legislación e incorporar un lenguaje incluyente para eliminar todas las formas de discriminación y generar condiciones que permitan una protección y participación igualitaria en la vida civil, familiar, política, cultural, económica y social de país, ajustada a los estándares de derechos humanos contenidos en la Constitución Federal y los tratados internacionales (Senado, 2016).

2. Empresa familiar

Lasheras Mayoral, comenta que existen algunas características que comparten las empresas familiares:

1. La familia empresarial comparte un legado y origen común; esto es, comparten el control y gobierno de una empresa que, a su vez, es parte esencial de su identidad. En la familia empresaria existe un deseo y voluntad de continuidad en la empresa que se manifiesta en la vocación de transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.
2. La empresa familiar es un sistema social complejo en el que se interrelacionan tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.
3. La principal fuente de estrés de la empresa familiar entre los miembros de la familia que trabajan en la misma es la relación familiar propiamente dicha; esto es, el carácter de relación personal que comparten los miembros de la familia. De hecho, los roles familiares o los celos entre hermanos se transfieren también al trabajo.
4. La íntima interconexión entre familia y empresa provoca que, con frecuencia, se deban cuidar y solventar los problemas derivados de los siguientes aspectos:
 - a) Solidaridad familiar: Se manifiesta en que con frecuencia se toman decisiones en la empresa que benefician a la familia aunque

no sean las más adecuadas para la empresa. Por ejemplo, en las decisiones relativas a la contratación de familiares en la compañía

b) Defectos en la comunicación: Si en la familia hay poco diálogo es probable que en la empresa también haya escasez de comunicación de la familia con respecto a los temas de organización o propiedad de la compañía.

c) Existencia de secretos: Es frecuente considerar los temas de la empresa como una prolongación de los de la familia, los cuales no deben ser aireados en público. En consecuencia, no se discute suficientemente sobre los problemas y necesidades de la empresa puesto que son equiparados en el seno de la empresa con los secretos familiares.

En resumen, la empresa familiar tiene identidad, en ella se interrelacionan tres subsistemas como la familia, la empresa y la propiedad. La empresa familiar está establecida por las características de la familia que forma parte de ella, se ha sabido identificar los signos de alarma en una empresa familiar por la forma de actuar de los socios, donde se pierde el trato familiar y se empieza a ver como un rival o como una amenaza al poder que genera tener el control de una empresa.

3. Conflicto empresarial-familiar

La experiencia del conflicto dificulta que la gente se comprometa en interacciones con otros de forma productiva o constructiva. Los desafíos personales, emocionales y sustantivos que el conflicto suscita para las personas tienden a llevarlas a estados de debilidad y ensimismamiento. Como las personas tratan de enfrentar los temas conflictivos mientras se encuentran en estos estados de debilitamiento, la interacción destructiva tiende a emerger y persistir, interacción que impide a las personas entenderse a sí mismas y con otros y que también debilita la adecuada deliberación y toma de decisiones de las partes (Folger, 2008)

De este modo, el conflicto es inherente a la condición humana, cuando dos personas opinen sobre un mismo tema es posible que planteen posturas distintas, incluso antagónicas; además, posiblemente ambas pueden ser legítimas; por ejemplo, ¿es mejor aprovechar una oportunidad del mercado para

llevar a cabo un crecimiento agresivo comprando un competidor que se ha puesto a tiro o es mejor conducir la empresa por la vía del conservadurismo? Las dos posiciones pueden obedecer a una lógica empresarial y, es más, este tipo de dilemas se plantean continuamente (Bermejo, 2015).

Es menester considerar que la empresa comienza por la idea de negocio de una o varias personas, al participar la familia en ella, se convierte en el medio que le provee la economía, por lo tanto, el patrimonio de la empresa se convierte en patrimonio familiar. En la toma de decisiones, suele existir un riesgo para los tres subsistemas mencionados con anterioridad, familia, empresa y patrimonio, lo cual puede generar diversidad de opiniones que causen fricciones en la búsqueda de disminuir los riesgos y obtener ganancias.

A continuación, se muestra la Tabla 1 (*ver pág. 131*) donde se podrá observar las áreas de conflicto dentro de las empresas familiares. Para que la mediación empresarial sea eficaz, primero se tiene que conocer los conflictos, para poder enfrentarlos y saber qué hacer al momento de intervenirlos y buscar su transformación.

En la tabla se observa que los problemas que se presentan en las empresas familiares son referentes al sueldo o la posición que obtienen dentro de la empresa a personas no capacitadas para dicho puesto, las nuevas generaciones que asumen cargos y exhiben ideas diferentes a las antiguas generaciones que constituyen la empresa.

Los conflictos creados dentro y fuera de la empresa suelen ser similares, por ejemplo: mezclar el aspecto personal con el laboral o profesional, falta de definición de roles, toma de decisiones, mala organización, falta de comunicación y falta de educación empresarial.

Estos son algunos aspectos más gráficos de la relación familia-empresa que pueden generar conflictos (Mayoral, 2014):

1. La familia empresaria comparte un legado y origen común; esto es, comparten el control y gobierno de una empresa que, a su vez, es parte esencial de su identidad. En la familia empresaria existe un deseo y voluntad de continuidad en la empresa que se manifiesta en la vocación de transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones.

Tabla 1. Áreas del conflicto empresarial-familiar

| Área de Conflicto | Problema | Indicador de Gestión |
|-------------------------------------|---|--|
| Talento humano | Relacionadas al sesgo existente en la preferencia de algunos miembros de la familia en temas de sueldos, compensaciones y educación al momento de asumir un cargo. Las situaciones más comunes son sueldos exorbitantes a propietarios y familiares, así como cargos gerenciales cuando no se tiene la preparación profesional o habilidades requeridas para el puesto (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, y Naranjo Valencia, 2006). | Costo de la nómina / Organigrama |
| Reinversión o reparto de dividendos | Relacionado a las necesidades corrientes de los miembros de la familia que conforman el directorio, lo cual afecta directamente en los libros de la organización. Se da prioridad a la reinversión de los beneficios frente a la bonificación de la propiedad por miedo al endeudamiento. El conflicto se da entre los accionistas activos y pasivos, ya que los primeros normalmente laboran en la compañía y quieren reinvertir, mientras que los segundos exigen el reparto de sus dividendos (Martín Castejón y Martínez Martínez, 2012). | Porcentaje de reinversión de dividendos |
| Estratégica del negocio | Relacionado a las decisiones de largo plazo que se toman en la organización y que definen su futuro a largo plazo. Las estrategias pueden ser tanto planificadas como emergentes, las primeras apuntan a los procesos expansivos pausados y planificados, mientras que las segundas hacen referencia a aquellas que se realizan dependiendo de las oportunidades que aparezcan en el desarrollo del negocio (Francés, 2006). | Porcentaje de crecimiento anual |
| Estructura de control | Relacionado al periodo de sucesión, en el cual se realiza el traspaso de poder de una generación a otra. El nuevo líder establece su nuevo estilo de liderazgo, mientras que a la generación saliente le cuesta ceder el poder (Meira Teixeira y Carvalhal, 2013). | Nivel de impacto organizacional en la sucesión |

Fuente: Pérez, María José, *Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares*, Universidad Simón Bolívar, Desarrollo Gerencial, Colombia, 2015, pp. 81-99.

2. La empresa familiar es un sistema social complejo en el que se interrelacionan tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

3. La principal fuente de estrés de la empresa familiar entre los miembros de la familia que trabajan en la misma es la relación familiar propiamente dicha; esto es, el carácter de relación personal que comparten los miembros de la familia. De hecho, los roles familiares o los celos entre hermanos se transfieren también al trabajo.

4. La íntima interconexión entre familia y empresa provoca que, con frecuencia, se deban cuidar y solventar los problemas derivados de los siguientes aspectos:

a) Solidaridad familiar: Se manifiesta en que con frecuencia se toman decisiones en la empresa que benefician a la familia, aunque no sean las más adecuadas para la empresa. Por ejemplo, en las decisiones relativas a la contratación de familiares en la compañía.

b) Defectos en la comunicación: Si en la familia hay poco diálogo es probable que en la empresa también haya escasez de comunicación de la familia con respecto a los temas de organización o propiedad de la compañía.

c) Existencia de secretos: Es frecuente considerar los temas de la empresa como una prolongación de los de la familia, los cuales no deben ser aireados en público. En consecuencia, no se discute suficientemente sobre los problemas y necesidades de la empresa puesto que son equiparados en el seno de la empresa con los secretos familiares.

Con el tiempo, si esos conflictos no son atendidos con oportunidad, desembocan en un solo resultado que es la separación del seno familiar, en donde la mayoría de las veces se deteriora la relación familiar y el negocio. La mediación empresarial es la alternativa adecuada para llegar a un acuerdo o en su caso solucionar las asperezas provocadas por la rivalidad entre los participantes de la empresa que son integrantes de una misma familia y evitar los costes de un juicio.

4. Modelos de mediación enfocados a empresas familiares

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

Para poder obtener una mediación exitosa Vanoni Martínez y José (2015) hacen mención a diferentes modelos, uno de ellos es el modelo de Carnevale que se propuso alrededor de los años 80, 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:

1. **Compensación:** Será utilizada por el mediador si este considera importante que las partes alcancen un acuerdo, pero no percibe muchas coincidencias entre ellas.
2. **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.
3. **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.
4. **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.

4.1 Modelo tradicional-lineal 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).

La mediación en este modelo es eficaz, ya que el fin de dicho modelo es buscar, lo antes posible, una solución práctica, simple de aplicar, que ésta sea

comprendida por las partes involucradas y también se establece la comunicación para así poder llegar a un acuerdo.

Cabe señalar que, cualquier mediador que disponga de experiencia suficiente, tiene claro que si las sesiones de mediación se alargan es más probable que los involucrados abandonen o sientan desesperación al no poder llegar a un acuerdo lo más rápido posible.

La autora María José Pérez (2015) en el artículo denominado *Protocolo: Un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares*, menciona que el enfoque principal de este modelo busca separar a las personas del problema para que, a través de una negociación colaborativa asistida por un tercero, logre el objetivo final de centrarse en el contenido de la comunicación más que en las relaciones entre las partes, las cuales no intenta modificar.

Fisher y Ury detallan el procedimiento concreto así: 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.

4.2 Modelo transformativo

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 en-simismamiento 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:

- 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.
- 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.
- 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 y 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.

4.3. 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 última 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.

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 y 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.

5. Criterios para considerar una mediación empresarial eficaz

En este apartado se analizarán criterios relacionados con el éxito de la mediación, lo cual se abordará desde una perspectiva de solución de conflictos empresariales-familiares; se comenzará con los autores Gonzalo Serrano, Carla Lopes, Dámaso Rodríguez y Lourdes Mirón (2006), quienes refieren que el éxito en la mediación está relacionado con la satisfacción sentida, la eficacia percibida.

Continuando con dichos autores, mencionan que, aunque se trata del punto final del proceso de mediación, los resultados, el éxito o la eficacia atribuida a la misma son los aspectos que nos permiten ordenar los demás factores concurrentes en el modelo (Serrano, Lopes, Rodríguez, y Mirón, 2006). Es decir, la pregunta por el resultado, exitosos o no, de la mediación nos lleva a indagar las razones del mismo e ir, por tanto, decidiendo la importancia de cada factor en función de su relación o “aportación” a un final positivo.

Existen varios criterios de éxito en la mediación y son los siguientes (Serrano, Lopes, Rodríguez y Mirón, 2006):

- a) Llegada a un acuerdo en el proceso de mediación.
- b) Eficacia percibida.
- c) Satisfacción global.
- d) Opinión sobre la satisfacción global.
- e) Satisfacción sobre cada uno de los temas abordados y pactados.
- f) Voluntad de cumplir el acuerdo.
- g) Opinión sobre la voluntad de cumplir el acuerdo.
- h) Recomendación del uso de la mediación a otras personas.
- i) Opinión positiva de la mediación.

Además de lo anterior, se debe considerar que el de la mediación en la solución de conflictos de empresas familiares la propiedad, la familia y la empresa; es decir, el modelo de los Tres Círculos, introducido al campo de investigación de la empresa familiar por los autores Taguri y Davis en 1982.

Dicho modelo constituye una herramienta de análisis de gran utilidad para abordar la problemática de las relaciones familiares y empresariales mediante el estudio de actores y de roles, lográndose a través de la misma identificar diferentes grupos de interés coexistentes en la empresa familiar; aspecto generador de múltiples conflictos organizacionales; sin embargo, a pesar de su utilidad en el diagnóstico del escenario de la empresa familiar en un momento dado, el mismo limita la posibilidad de evaluar diferentes estadios experimentados por ésta a lo largo del tiempo (García T., 2005).

En dicha tesitura, se considera que los criterios mencionados, aplicados con el modelo de los Tres Círculos puede facilitar que una mediación sea exitosa, es decir, que se logren concretar acuerdos e inclusive la transformación

del conflicto mejorando las relaciones familiares, lo cual coincide con los modelos de Harvard y transformativo, pero se debe que también las condiciones para la solución; la solución del conflicto dependerá del contexto, del momento, lugar, tipo de relación, historia familiar, entre otros factores circunstanciales que impidan la solución del conflicto en la empresa familiar.

Conclusiones

Los conflictos en una empresa familiar pueden generar caos en el lugar de trabajo, para lo cual es necesario 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, para poder generar opiniones e ideas 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 que requiere un enfoque organizacional.

Los modelos de mediación mencionados pueden servir para identificar el principal objetivo de la intervención en la solución de conflictos en empresas familiares. Al tenor del presente tema, se considera viable la implementación del modelo insight por tener una combinación de los modelos tradicional-lineal y transformativo, lo cual amerita una atención integral por parte del mediador, en tomar en cuenta los intereses y necesidades de las partes, así como la transformación de las relaciones interpersonales basadas en una solución reflexiva.

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 demanda de la prestación de este servicio profesional a través de centros de mediación públicos y privados; es decir, 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 divulgar y capacitar a los directivos y socios en lo

concerniente a la mediación empresarial y apoyar a quien lo requiera para brindar la información necesaria.

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 un beneficio es social, en relación a la generación de empleos y economía del Estado y del país.

Es indispensable la aplicación adecuada y el otorgamiento de recursos públicos y privados para la implementación de la mediación empresarial, ya que el interés de impulsarla es además de un interés económico es un deber social que va relacionado a la generación de empleos y economía del Estado y del país.

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.

Referencias

- Baruch Bush, R. A., y Ganong Pope, S. (2008). La mediación transformativa: un cambio en la calidad de la interacción en los conflictos familiares. *Revista de mediación*, (2008), 17-28.
- Bermejo, M. (2015). *Empresas Familiares Latinas: más gobierno, mejores empresas*. Madrid:
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., y Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Carlos Simon, J. (2014). *Empresas familiares*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/eventos/archivo/2014-03-context-empresas-familiares-mx.pdf>
- Centro de Investigación y Docencia Económicas. CIDE. (2015). *Informe de Resultados de los Foros de Justicia Cotidiana*. Recuperado de https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/04/Documento_JusticiaCotidiana_.pdf
- Fisher, R. y Ury, W. (1989). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. San Francisco: Random House Business Books.
- Folger, J. P. (2008). La mediación transformativa: Preservación del potencial único de la mediación en situaciones de disputas. *Revista de mediación*, (2), 6-16. Recuperado 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.
- Gallo, M. y Ward, J. (1991). *Protocolo Familiar*. Pamplona: Universidad de Navarra.

- García T. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, (10), 29-52.
- Garrido Soler, S. (2017). Mediación insight: un modelo reflexivo y pedagógico para abordar los conflictos. *Revista de Mediación*, (10), 1-9.
- Hernández Ramos, C. (2014). Modelos aplicables en mediación intercultural. *Barataria*, (6), 67-80.
- IMCP. (2014). Colegio de Contadores Públicos de México. Historia de la empresa familiar en México. Universidad La Salle México. *Boletín de Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares*. Recuperado de http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf
- Lasheras Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 7(1).
- Leach, P. (1999). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: Granica.
- Martín Castejón, P. J., y Martínez Martínez, L. (2012). La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad. *Omnia Science*, (2012), 45-54.
- Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 7(1), 60-69.
- Meira Teixeira, R., y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. *Estudios de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. 22(5), 854-874.
- Melchin, K., y 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*, (2009), 6-11.

- México. Senado de la República. (17 de mayo de 2016). Recuperado de http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/1/2016-05-18-1/assets/documentos/Ini_Cod_Civ_Fed_Pod_Ejecutivo.pdf
- Miserda, F. (2010). *Empresas de Familia estrategias de éxito y permanencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Munuera Gómez, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. *Portularia*, (2007), 85-106.
- Pérez Espinoza, M. J. (2014). *Protocolo Familiar como instrumento de mediación de conflictos en las empresas familiares*. Samborondón: UEES.
- Pérez, M. J. (2015). Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, (2015), 81-99.
- Price, J. (2017). Method in analyzing conflict behavior: The insight approach. *Revista de Mediación*, 11(1), 1-9. Recuperado de <https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Revista21-e1.pdf>
- RAE. (2018). *Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=HZnZiow>
- Rondón García, L. M. (2011). Modelos de mediación en el medio multiétnico. *Revista de Trabajo Social*, (13), 153-169. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/tsocial/article/viewFile/28444/28789>
- Serrano, G., Lopes, C., Rodríguez, D., y Mirón, L. (2006). Características de los mediadores y éxito de la mediación. *Anuario de Psicología Jurídica*, 16, 75-88.
- Vanoni Martínez, G. y José, P. M. (2015). Protocolo: Un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, (6), 81-99.

Leyes consultadas

México. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

México. Código Civil Federal de México.

Notas

¹ Artículo derivado de la tesis doctoral titulada “Mediación empresarial. Una vía en la solución de conflictos en corporaciones familiares en Nuevo León.”, realizada dentro del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.

² La mediación empresarial familiar puede ser una solución alterna a los conflictos que se dirimen en los tribunales y una forma de intervención y transformación del conflicto en donde se exponen los sentimientos, valores y vínculos familiares, buscando una forma pacífica de solución de conflictos, ahorrando tiempo y recursos económicos.

³ En México, la materia civil se regula a través del Código Civil Federal y los Códigos Civiles de cada Entidad Federativa o Estados. En el presente trabajo se cita al ordenamiento federal por regir en todo el país.