

LUIS LAURO HERRERA BERNAL



# MEDIACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

## UN ESTUDIO INTRODUCTORIO



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

**Mediación** de las empresas  
familiares: un estudio  
introdutorio

INSTITUTO  
LATINOAMERICANO  
DE ALTOS ESTUDIOS

**Luis Lauro Herrera Bernal**

[[luis.herrerabnl@uanl.edu.mx](mailto:luis.herrerabnl@uanl.edu.mx)]

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

Doctor en Métodos Alternos de Solución de Conflictos, 2021, Facultad de Derecho y Criminología UANL, mención *Magna Cum Laude*. Maestría en Administración de Empresas, 1999, Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL.

Licenciado en Derecho, 1994, ITESM, campus Monterrey, mención honorífica de excelencia, primer lugar de generación.

Catedrático de la materia de Derecho Civil y MASC en el programa bilingüe de la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL. Catedrático de la materia de Emprendimiento e

Innovación en la Solución de Conflictos de la Maestría en Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias de la Facultad de Derecho y Criminología de la UANL.

**Mediación** de las empresas  
familiares: un estudio  
introductorio

Luis Lauro Herrera Bernal

INSTITUTO  
LATINOAMERICANO  
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de “doble ciego”, requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Unported License.



ISBN 978-628-7661-20-2

© Luis Lauro Herrera Bernal, 2024

© Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2024

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra  
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia  
PBX: (571) 601 232-3705  
[www.ilae.edu.co](http://www.ilae.edu.co)

Diseño de carátula y composición: Harold Rodríguez Alba  
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 601 323-2181  
[editorialmilla@telmex.net.co](mailto:editorialmilla@telmex.net.co)

Editado en Colombia  
*Published in Colombia*

## Contenido

<b>PRÓLOGO</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>PRIMERA PARTE</b>	
LOS MÉTODOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN EMPRESA FAMILIAR	15
<b>CAPÍTULO PRIMERO</b>	
CONTEXTO GENERAL DE LAS MASC	17
Resumen	17
I. Negociación	25
II. Conclusión	34
<b>CAPÍTULO SEGUNDO</b>	
EL IMPACTO DE LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN LAS EMPRESAS	35
Resumen	35
I. Mediación	36
II. Conciliación	40
III. Arbitraje	42
A. Confidencialidad del procedimiento arbitral	45
B. Celeridad del procedimiento arbitral	46
IV. Tipos de arbitraje	50
V. Conclusión	52
<b>CAPÍTULO TERCERO</b>	
MEDIACIÓN EMPRESARIAL EN LA FAMILIA	53
Resumen	53
I. Empresas familiares	54
II. La familia como elemento valorable de las empresas familiares	60
III. Patrimonio	64
IV. El patrimonio como estructura esencial de la empresa familiar	65
V. El negocio familiar	67
VI. Conclusión	70
Referencias	71

**SEGUNDA PARTE**

LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL EN NEGOCIOS FAMILIARES	79
---	----

**CAPÍTULO CUARTO**

EMPRESAS FAMILIARES Y SUS PROCESOS DE MEDIACIÓN	81
Resumen	81
I. Conceptualización sobre la empresa	82
II. Los compromisos de los socios con la empresa	86
III. Construcción y características de las empresas familiares	88
IV. Conclusión	92

**CAPÍTULO QUINTO**

TIPOLOGÍA DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	93
Resumen	93
Conclusión	99

**CAPÍTULO SEXTO**

MEDIACIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL	101
Resumen	101
I. La mediación de la empresa en la arena internacional	102
II. La influencia de los tratados internacionales en la mediación empresarial	105
III. Mediación empresarial familiar en Chile	105
IV. Conclusión	108
Referencias	109

**TERCERA PARTE**

JUSTICIA RESTAURATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	115
--	-----

**CAPÍTULO SÉPTIMO**

FILOSOFÍA RESTAURATIVA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	117
Resumen	117
I. Aproximación conceptual de justicia restaurativa hacia una perspectiva empresarial	118
II. Marco jurídico de la justicia restaurativa	119
III. Principios de la justicia restaurativa en empresas familiares	121
IV. Círculos de justicia restaurativa en empresas familiares	122
V. La flexibilidad laboral como estrategia de protección a la relación familiar	126
VI. Etapas de la reparación del daño en relación con las formas restaurativas en los conflictos de empresa	127
VII. Conclusión	129
Referencias	130

## Índice de tablas

<b>TABLA 1.</b>	Características de los MASC	23
<b>TABLA 2.</b>	Elementos comunes en las teorías	62
<b>TABLA 3.</b>	Definiciones de Empresa Familiar	85
<b>TABLA 4.</b>	Problemáticas de las Empresas Familiares	87
<b>TABLA 5.</b>	Elementos distintivos del capital social	90
<b>TABLA 6.</b>	Definiciones de empresa familiar	91
<b>TABLA 7.</b>	Atributos comunes de los programas de justicia restaurativa	121



## Índice de gráficos

<b>GRÁFICO 1.</b>	Comparativo entre el juicio tradicional y los MASC	25
<b>GRÁFICO 2.</b>	Procedimiento de mediación	39
<b>GRÁFICO 3.</b>	Elementos de la empresa	55
<b>GRÁFICO 4.</b>	Condiciones definidoras de la empresa familiar	89
<b>GRÁFICO 5.</b>	Resultados y patrones dominantes	96
<b>GRÁFICO 5.</b>	Diagrama de las tres “R”	123
<b>GRÁFICO 6.</b>	Dimensiones de una empresa familiarmente responsable –EFR–	125



## Prólogo

La mediación en las empresas familiares es un relevante tema por la necesidad e importancia que tienen los mecanismos alternativos de solución de controversias en la sociedad. Las problemáticas que surgen en las pequeñas y medianas empresas son pocas veces abordadas, y menos desde un punto de vista científico que busca objetivamente demostrar el uso de la mediación para resolverlas.

En este libro desarrollado por el Dr. LUIS LAURO HERRERA BERNAL, profesor de la Facultad de Derecho y Criminología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, se abordan de manera clara como se da este impacto de los MASC en las empresas.

El primer y segundo capítulo abordan el contexto y nos describe de forma precisa los conceptos de la negociación, mediación y arbitraje, mecanismos que buscan solucionar de manera ágil, flexible y pacífica las controversias entre los distintos actores de la sociedad.

Las pequeñas y medianas empresas son la base del desarrollo empresarial de una sociedad, y particularmente en México su impacto en la economía lo demuestran los indicadores económicos. Una parte importante de las PYMES nacieron como un negocio familiar y fueron creciendo de forma paulatina; sin embargo, las ventajas creadas por los valores familiares y el conocimiento de sus integrantes, tiene también desventajas por la forma en que se organizan sus políticas internas y control de gestión, entre otros; los cuales nos señala el autor, describiendo este ente corporativo para un mejor entendimiento del lector.

Ante este contexto, el tercer y cuarto capítulo del libro nos explican cómo la mediación contribuye como un medio para la resolución de controversias en estas empresas. Recordemos que el uso de los MASC en el comercio, buscan la continuidad del negocio. El recurrir ante un Tribunal de Justicia ocasiona juicios largos en tiempo y litigios desgastantes para la relación comercial y económica, lo que hace difícil que después de un proceso judicial continúe el negocio entre las partes. Por ello, la mediación y el arbitraje son medios que se han posicionado para resolver las controversias mercantiles.

El capítulo quinto aborda los tipos de problemáticas que hay en las empresas familiares, lo cual nos permite conocer la tipología de conflictos más comunes que podrían afectar la armonía laboral y el buen ambiente de trabajo.

El derecho internacional nos da siempre una perspectiva más amplia del derecho local, nos facilita hacer análisis mediante el derecho comparado y nos permite conocer mediante las fuentes del derecho, la forma en que se han resuelto diferentes controversias ya sea entre países o entre particulares, o entre un particular contra el Estado, como son los casos de violaciones de derechos humanos o la afectación jurídica a la inversión extranjera.

Recordemos que uno de los principios del Derecho Internacional es la solución pacífica de las controversias mediante negociación, mediación, conciliación, arbitraje o por la vía jurisdiccional. Es por ello por lo que estos meca-

nismos políticos y/o jurídicos se utilizan constantemente para la resolución de controversias entre países, sin embargo, en el ámbito privado, la mediación y el arbitraje también han contribuido a resolver las controversias entre particulares, concretamente en conflictos mercantiles. Las normas derivadas de organismos como la Cámara de Comercio Internacional o la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional –UNCITRAL–, han facilitado al arbitraje como mecanismo para resolver conflictos que permitan la continuidad del negocio entre los particulares.

En ese sentido, el Dr. HERRERA BERNAL nos presenta en el capítulo sexto, el contexto del derecho internacional en la mediación empresarial y analiza en lo particular el caso de Chile. El autor toma en cuenta lo establecido en el Tratado de Libre Comercio entre México y Chile, para que reflexionemos que no solo el arbitraje debe ser el mecanismo en los conflictos comerciales, sino también la mediación y más aún, en las empresas familiares.

Por último, el capítulo séptimo señala que los principios y círculos de la justicia restaurativa sirvan para que las controversias en las empresas familiares se analicen y resuelvan también, con esa perspectiva social y la integración del ofendido, hacia una mejor solución del conflicto.

Las conclusiones de la obra hechas por el Dr. HERRERA BERNAL, nos harán reflexionar y seguramente, convencerán, de la influencia de la mediación para resolver conflictos en las empresas familiares.

OSCAR PAULINO LUGO SERRATO  
Director de la Facultad de Derecho y Criminología  
Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

## Introducción

El presente libro, fruto de una exhaustiva tesis doctoral, se sumerge en el fascinante mundo de los Métodos Alternos de Solución de Controversias –MASC– en el contexto específico de las empresas familiares. El objetivo es que sirva de guía, a través de un análisis detallado y esclarecedor sobre la aplicación de la mediación y la justicia restaurativa como herramientas esenciales para abordar los conflictos inherentes a este tipo de entidades empresariales.

La obra se estructura en siete capítulos que van desentrañando, desde una perspectiva científica, la importancia de los MASC en el ámbito de las empresas familiares. En un mundo donde las problemáticas en las pequeñas y medianas empresas a menudo pasan desapercibidas, se propone demostrar de manera objetiva cómo la mediación puede ser un recurso clave para resolver disputas de manera eficaz y pacífica.

Los MASC o Métodos Alternos de Solución de Controversias, constituyen un conjunto de estrategias y procesos destinados a resolver disputas y conflictos de manera alternativa a los tradicionales procesos judiciales. Estos métodos buscan proporcionar vías más flexibles, ágiles y menos adversariales para la resolución de diferencias entre partes. Algunos de los MASC más comunes incluyen la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

En el contexto de las empresas familiares, los MASC han adquirido una importancia creciente debido a las características particulares de este tipo de organizaciones. Las empresas familiares suelen enfrentarse a desafíos únicos relacionados con la gestión de relaciones interpersonales, la sucesión, la toma de decisiones y la preservación de la armonía familiar, además de los problemas comerciales y legales típicos de cualquier entidad empresarial.

La mediación, en particular, ha emergido como un MASC relevante en el entorno de las empresas familiares. Este proceso implica la intervención de un tercero imparcial, el mediador, que facilita la comunicación entre las partes en conflicto y las guía hacia la búsqueda de soluciones mutuamente aceptables. En el caso de las empresas familiares, la mediación puede abordar cuestiones emocionales y relaciones interpersonales, así como problemas comerciales y de sucesión.

La flexibilidad y la confidencialidad inherentes a los MASC son aspectos atractivos para las empresas familiares, ya que permiten una resolución más rápida y discreta de los conflictos, evitando en muchos casos la exposición pública de disputas internas. Además, estos métodos fomentan la preservación de las relaciones familiares, que son esenciales para el éxito y la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo.

Se invita a reflexionar sobre el impacto positivo de la mediación en la resolución de conflictos en empresas familiares, convenciendo sobre la relevancia y eficacia de estos métodos alternos de solución de controversias en un contexto empresarial tan particular y significativo como el de las empresas familiares.



**PRIMERA PARTE**

**Los métodos alternos de solución de  
controversias en empresa familiar**



## Contexto general de las MASC

### RESUMEN

Los Métodos Alternos de Solución de Controversias o MASC, surgen como alternativa para la solución pacífica de los conflictos existentes entre dos o más individuos. El conflicto es parte del desarrollo del individuo, por lo cual es común que se desarrollen desacuerdos entre las partes, mismos que recurren a procesos litigiosos o jurídicos para solucionar el desacuerdo existente, sin embargo, dichos métodos o justicias tradicionales se han visto arriesgada por la demanda existente. Por lo cual, en vista de la problemática, se desarrollaron herramientas alternas que pudieran hacerle frente a los desacuerdos entre las partes antes de recurrir a los procesos jurisdiccionales. La aplicación de estas, mantiene como objetivo fundamental la resolución de un conflicto sin la necesidad de incurrir en un proceso jurídico tardado en donde las normas dictarán una solución que beneficiará solo a una de las partes.

*Palabras clave:* MASC; Métodos alternos; Conflictos.

En la actualidad, los Métodos Alternativos de Solución de Controversias –MASC– se han relacionado en diversos ámbitos de la sociedad, esto ha orillado a que diversos autores se involucren en el tema, exponiendo sus puntos de vista. GONZÁLEZ DE COSSÍO<sup>1</sup> ha definido a los MASC como un medio de resolución de conflicto, manifiesta que los mismos o algunos de ellos pueden ser implementados como técnicas para prevenir el desarrollo de futuros conflictos; esto con la finalidad de brindar opciones que permitan resolver las disputas entre dos o más individuos sin la necesidad de recurrir a procesos legales tardados y ambiguos<sup>2</sup>.

A lo largo de la historia, la humanidad se ha caracterizado por la conexión existente entre la condición humana, vida asociativa y conflictos, misma que se ha evidenciado con el pasar del tiempo<sup>3</sup>. 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. Desde 1972, esta sociedad fue la primera en introducir programas de pacificación de conflictos en las escuelas en los Estados Unidos<sup>4</sup> y comunidades menonitas cuyas prácticas pacifistas y de dinámicas cotidianas permanecen intactas desde el siglo XVI, estas se repiten de forma idéntica en territorios de diversos Estados<sup>5</sup>.

- 1 FRANCISCO GONZÁLEZ DE COSSÍO. *Arbitraje*, México, D. F., Porrúa, 2004.
- 2 JOSÉ BENITO PÉREZ SAUCEDA. “La importancia en la formación de abogados-mediadores: el nuevo paradigma para los juristas con verdadero sentido humano”, en RAFAEL AGUILERA PORTALES, JOSÉ ZARAGOZA y MICHAEL NÚÑEZ TORRES (comps.). *Derecho, ética y política como consolidación del Estado democrático y social de derecho. Memorias del II Congreso Internacional de Derecho, Ética y Política*, México, D. F., Edit. Elsa G. de Lazcano, 2008, pp. 199 a 218.
- 3 ESPERANZA HERNÁNDEZ DELGADO. “Aproximación teórica a los significados de la mediación en conflictos armados”, *Reflexión Política*, vol. 12, n.º 24, 2010, pp. 128 a 140, disponible en [<https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/1277>].
- 4 D. D’ALESSIO, R. ALZATE SÁENZ DE HEREDIA, P. ARÉCHAGA, M. BARBAGALLO, F. BRANDONI, D. FRIED SCHIDMAN y M. F. HUARTE. *Resolución de conflictos en la escuela*, Buenos Aires, Noveduc, 2013.
- 5 ANDRÉS ZÚÑIGA. “Comunidades menonitas; la fuerza de su identidad y cultura”, 21 de enero de 2012, disponible en [<https://andrewzuniganajar.wordpress.com/2012/01/>].

En consecuencia, de los constantes cambios sociales, culturales y económicos, la concepción de la justicia tradicional se ha visto en la necesidad de generar cambios en sus acciones y del mismo modo la aproximación con la comunidad. A su vez, el cambio de perspectiva de la justicia como procedimiento debe de desarrollarse de forma coordinada, además de estar debidamente administrada por los expertos conocedores de las leyes y normas, evolucionando hacia la constitución de una justicia más ciudadana y/o humana, cercana a la realidad social; no siendo solo la verdad exclusiva que se interpreta e imparte de la ley directamente como lo dictamina los textos jurídicos.

Al dejar la responsabilidad de la solución de un conflicto o controversia a los individuos involucrados en el asunto, permite que estos mismos aprovechen las oportunidades de crecimiento y desarrollo que ofrece el propio conflicto. Es necesario ofrecer a la sociedad habilidades de diálogo y comunicación que permitan que las personas afronten los conflictos de manera directa y no esperar a la intervención de un tercero en todos los casos que resuelva el asunto, delimitando de esta forma su ámbito de acción y respetándolo en todo momento<sup>6</sup>.

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 métodos alternos o medios alternativos radican en una variedad de procedimientos, por medio de los cuales los individuos en conflicto se apoyen para encontrar una solución a sus controversias, esto sin la necesidad de acudir a la intervención jurisdiccional. Entre estos métodos se encuentran aquellos de autocomposición en donde se aplica la negociación, mediación y la conciliación; a su vez, la heterocomposición involucrando al arbitraje<sup>7</sup>.

---

6 REYNA LIZETH VÁZQUEZ GUTIÉRREZ. “La mediación escolar como herramienta eficaz para la educación para la paz” (tesis de doctorado), Murcia, España, Universidad de Murcia, 2012, disponible en [<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/85718/TRLVG.pdf>].

7 EGLA CORNELIO LANDERO. “Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano”, *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, n.º 17, 2014, pp. 81 a 95, disponible en [<https://revistabarataria.es/web/index.php/rb/article/view/57>].

Por otra parte, la definición de los mecanismos para la resolución de conflictos, dentro de sus objetivos principales se encuentra el promover la participación, auxiliar a las partes a reconocer su responsabilidad propia y directa de los involucrados, con el fin de que por medio de estas formas puedan descubrir una solución o llegar a un acuerdo que más le convenga del conflicto. Así mismo, para GONZÁLEZ COSSÍO<sup>8</sup> comprende que las MASC son procesos que pueden ser implementados para la búsqueda de solución de diferencias entre las partes de manera accesible, flexible y con el objetivo de evitar acudir procedimientos adversariales<sup>9</sup>.

A su vez, al hablar de las MASC en un sentido más amplio, el desarrollo de estos como formas de resolución de conflictos los cuales tienen su aplicación en las relaciones de carácter interpersonal, intergrupala, interorganizacional o internacional, es resuelto a través de la aplicación de métodos que evitan el uso de la violencia y de forma estable. La aplicación de los métodos comienza con el análisis e identificación de las razones por las cuales se originó el conflicto; luego, se establecen las condiciones estructurales, mismas que tomarán en consideración las necesidades e intereses de los involucrados para satisfacerlas de manera simultánea<sup>10</sup>.

En México, la relación de las MASC dentro del contexto nacional, se desarrolló con perspectiva de la materia penal, misma que ha constituido una ley en la cual plantea el desarrollo de los métodos y ofrece una definición a los mismos referentes a la materia, dichas normas se encuentran en la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal<sup>11</sup>. En dicha Ley, en su artículo 1.º define a las MASC como formas de impartición de justicia mediante

---

8 GONZÁLEZ DE COSSÍO. *Arbitraje*, cit.

9 PÉREZ SAUCEDA. “La importancia en la formación de abogados-mediadores: el nuevo paradigma para los juristas con verdadero sentido humano”, cit.

10 IRANTZU MENDIA y MARTA AREIZAGA. “Resolución de conflictos”, en *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*, País Vasco, Universidad del País Vasco, disponible en [<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/190>].

11 CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. “Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal”, *Diario Oficial de la Federación* de 29 de diciembre de 2014, disponible en [[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP\\_200521.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_200521.pdf)].

un diálogo favorable para la solución de controversias que se llegasen a presentar entre los miembros pertenecientes a la sociedad con motivos de denuncia o querellas referentes a un hecho delictivo, que pueda ser procesado mediante un desarrollo en base a la oralidad, confidencialidad y economía procesal.

Al ubicarnos en el plano local (Nuevo León), se cuenta con la “Ley de Mecanismos Alternos para la Solución de Controversias del Estado de Nuevo León” emitida en 2017<sup>12</sup>. En dicha Ley, en el artículo 2.º, fracción xx, define a las MASC como los métodos distintos a las formas ordinarias de impartición de justicia, mismas que abordan, solucionan o en su caso, previenen las controversias de manera voluntaria y colaborativa entre las partes. Estos mecanismos alternos se ejecutarán en dos modalidades, presencial o a distancia (en los casos que resulte procedente), en este último caso se hará uso de medios electrónicos o tecnologías de la información y comunicación para desarrollar el proceso de forma correcta.

Por otra parte, autores como CECILIA AZAR<sup>13</sup>, más allá de mostrar una definición de los MASC, se ha centrado en distinguir, clasificar y organizar a los diferentes MASC reconocidos, cabe resaltar que son cuatro los principalmente referidos; la autora distingue, por ejemplo, tres clases de MASC:

- a. *Métodos Bilaterales*: radica que los individuos involucrados indaguen por ellos mismos o mediante la representación de un tercero elegido por la parte involucrada, encuentren una solución a la disputa o conflicto existente. Ejemplo: negociación.
- b. *Métodos Trilaterales*: esta se compone por la existencia de un tercero(s) neutral(es) e imparcial(es), con el fin de incentivar la comunicación, así como el diálogo entre los involucrados, en búsqueda de alcanzar algún acuerdo entre las partes. Ejemplo: mediación y conciliación.

---

12 ESTADO DE NUEVO LEÓN. Decreto n.º 183, “Por el que se crea la Ley de mecanismos alternativos para la solución de controversias para el Estado de Nuevo León”, de 13 de enero de 2017, *Periódico Oficial del Estado* n.º 6-III, 13 de enero de 2017, disponible en [[http://sistec.nl.gob.mx/Transparencia\\_2015/Archivos/AC\\_0001\\_0007\\_00160858\\_000001.pdf](http://sistec.nl.gob.mx/Transparencia_2015/Archivos/AC_0001_0007_00160858_000001.pdf)].

13 CECILIA AZAR MANZUR. *Mediación y conciliación en México: dos vías alternativas de solución de conflictos a considerar*, México, D. F., Porrúa, 2003.

- c. *Métodos Trilaterales Vinculatorios*: En estos, los terceros neutral o profesional en los MASC son los que constituyen una solución al conflicto, de manera similar a la de un juez, sin embargo, su ejecución se encuentra limitada. Ejemplos: arbitraje y amigable composición.

El desarrollo de las MASC se realiza en un entorno multidisciplinario, interdisciplinario y multifuncional; dichas particularidades son consideradas una virtud, ya que los métodos alternos, es decir, la negociación, mediación, conciliación y arbitraje no es de uso exclusivo de los profesionales en derecho, sino que más individuos pueden disponer de los mismos. Ahora bien, para conocer el método adecuado al cual las partes han de recurrir, se debe conocer el tipo de problema a resolver y su especificidad para determinar el profesional adecuado para tomar el rol de negociador, mediador, conciliador o árbitro, según sea el caso. Dicho lo anterior, los usos de estos métodos pueden aplicarse en diversas controversias, sin hacer diferencia a los involucrados por su raza, sexo o edad. Por lo cual, no se tendrá que situarles en un análisis social definido en un rango temporal<sup>14</sup>.

Según DUPUIS<sup>15</sup>, dentro de los objetivos esenciales o metas que persiguen el uso de los mecanismos alternos, son:

1. Disminuir los asuntos en los tribunales.
2. Celeridad en el entendimiento y resolución de las disputas o controversias entre las partes.
3. Optimizar el acceso a la justicia.
4. Otorgar mayor protagonismo ciudadano, así como los esfuerzos democráticos de justicia.
5. Ofrecer a la sociedad formas alternas y eficaces de solución de conflictos.

---

14 FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ y JOSÉ GUADALUPE STEELE GARZA. *Métodos alternativos de solución de conflictos*, México, D. F., Oxford University Press, 2012.

15 JUAN CARLOS G. DUPUIS. *Mediación y conciliación: mediación patrimonial y familiar, conciliación laboral*, Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1997.

Por otra parte, GORJÓN y VÁSQUEZ destacan como principales características de los MASC las que se presentan a continuación:

**TABLA 1.** Características de los MASC

Principales características de los MASC	
Activo de la Paz	Confianza
Universalidad	Objetividad
Internacionalización	Asociatividad
Creatividad	Voluntariedad
Innovación	Satisfacción
Reasociación	Designación del idioma
Garantía	Designación del lugar
Reputación corporativa	Designación del procedimiento
Innovación	Designación del derecho aplicable
Satisfacción	Cláusula de estilo
Imparcialidad	Confidencialidad
Autonomía	No trae consecuencia económico social
Independencia	Monopolización de procedimiento
Imparcialidad	Transparencia
Reputación corporativa	Mejora continua
Bajo costo	Modernidad
Prestigio	Autonomía
Seguridad jurídica	Estabilidad
Competitividad	Felicidad
Justicia	Flexibilidad
Productividad	Motivación
Especialización	Fidelización

*Fuente:* FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ y REYNA LIZETH VÁSQUEZ GUTIÉRREZ. “Métodos alternos de solución de conflictos y su protagonismo en el nuevo sistema legal mexicano, retos y perspectivas”, en FRANCISCA PATRICIA ARELLANO HERNÁNDEZ y PARIS ALEJANDRO CABELLO TIJERINA (coords.). *Retos y perspectivas de los MASC en México*, México, D. F., Tirant lo Blanch, 2015, p. 31.

Por lo general, al referirnos a las MASC, se encuentra englobado en la aplicación de diversos métodos alternos en los cuales los individuos o partes interesadas, tienen la posibilidad de solucionar sus contro-

versias sin recurrir a un proceso judicial extenso que involucra la intervención de un órgano jurisdiccional. Estos métodos contemplan el uso de procedimientos como: negociación, mediación, conciliación y arbitraje, en donde las partes involucradas adquieren un poder mayor o menor determinadas de sus propias elecciones<sup>16</sup>.

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 cinco elementos esenciales según lo comenta GORJÓN y STEELE<sup>17</sup>:

- *Primer elemento*: déficit por parte del Poder Judicial para cumplir con las demandas de litigios existentes para la resolución de conflictos de parte de la sociedad, tomando en consideración que el sistema actual comprende un número límite de causas, el cual desde hace tiempo ha sido superado por la variedad de solicitudes que llegan.
- *Segundo elemento*: la dificultad en el acceso a la justicia, misma que no es aplicada por igual; es importante que la sociedad y el sistema jurídico promuevan a los individuos formas para solucionar sus conflictos, que puede ser de manera judicial o alternativa, otorgándoles oportunidad de ejercer sus derechos para alcanzar condiciones de igualdad.
- *Tercer elemento*: existencia de ignorancia y de un limitado conocimiento de las MASC por parte de la sociedad en general.
- *Cuarto elemento*: abogados; por lo general estos profesionales mantienen una tendencia a limitarse a ser observadores y desempeñar sus funciones como litigantes o en algunos casos como consultores jurídicos, bajo el pensamiento del propio beneficio económico, dejando a un lado el beneficio de la sociedad.
- *Quinto elemento*: abarca a todos los demás profesionales de diversas áreas de conocimiento, los cuales mantienen la creencia de que por no ser especialistas en derecho, les impide solucionar por ellos mismos sus conflictos.

16 AZAR MANZUR. *Mediación y conciliación en México: dos vías alternativas de solución de conflictos a considerar*, cit.

17 GORJÓN GÓMEZ y STEELE GARZA. *Métodos alternativos de solución de conflictos*, cit.

Es importante entender a los métodos alternativos de solución de conflictos como un complemento de la justicia, que facilitará la solución de controversias entre particulares sin la necesidad de recurrir 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:

**GRÁFICO 1.** Comparativo entre el juicio tradicional y los MASC

<i>Labor exclusiva de las partes involucradas</i>	<i>Tercero neutral se involucra, denominado facilitador</i>	<i>Colaboración con un tercero neutral denominado conciliador</i>	<i>Trabajo con un tercero denominado árbitro, que realiza propuestas</i>	<i>Tercero neutral denominado juez</i>
<b>Acuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Acuerdo</b>	<b>Laudo</b>	<b>Sentencia</b>
<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>MEDIACIÓN</b>	<b>CONCILIACIÓN</b>	<b>ARBITRAJE</b>	<b>JUICIO</b>

*Mayor Flexibilidad* ← → *Menor Flexibilidad*

Fuente: AZAR MANZUR. *Mediación y conciliación en México: dos vías alternativas de solución de conflictos a considerar*, cit.; GORJÓN GÓMEZ y STEELE GARZA. *Métodos alternativos de solución de conflictos*, cit.

## I. NEGOCIACIÓN

A lo largo de nuestra historia, nuestros antepasados sustituyeron los golpes por el uso del diálogo, dando origen así a uno de los métodos más antiguos del cual se tiene conocimiento, la “negociación”. Dicho método no es un arte inexplicable, sino que es una habilidad que se fue construyendo a través del paso del tiempo sustentada por la formulación de técnicas, mismas que pueden ser estudiadas y en dado caso perfeccionarse.

Durante el proceso de la negociación, en el cual dos o más individuos participantes con un problema en común, se emplean diversas técnicas con enfoque a incentivar la comunicación entre las partes buscando obtener una solución o resultado que satisfaga los interés, objetivos, necesidades o aspiraciones de forma razonable de los invo-

lucrados. COLAÍACOVO<sup>18</sup> hace referencia que la negociación parte del hecho de realizar ofrecimientos a otro del cual se desea obtener un resultado, conducta, objeto, entre otros; con el objetivo de que este otorgue de forma voluntaria aquello que se desea alcanzar, debido a las propuestas hechas.

Por otra parte, FISHER, URY y PATTON<sup>19</sup> tienen una noción diferente de la negociación, misma que comparten con la idea de que esta es un medio básico necesario para alcanzar los objetivos. Esta se constituye por una comunicación en doble vía, en la búsqueda de un acuerdo, entre las partes que comparten intereses u objetivos en común, sin embargo, a pesar de ello mantienen intereses opuestos.

La idea de implementar la negociación como una forma de alcanzar los objetivos entre las partes, trae un gran beneficio consigo, sin embargo, para llevar a cabo dicho proceso, es necesario implementar ciertas tácticas, mismas que facilitarán su evolución. Según MADDUX<sup>20</sup>, hace referencia de la importancia de las tácticas para el desarrollo del individuo dentro del proceso de negociación, de esta forma se constituiría como un negociador experto; es necesario que se conozcan ciertas técnicas para desarrollarse durante el proceso, con el objetivo de lograr que la otra parte seda lo más posible y de esta forma se obtenga la satisfacción de los intereses propios. Estas técnicas se encuentran constituidas por tácticas y estrategias; las primeras, consisten en el conjunto de pasos previstos con anterioridad, mismos que se desarrollarán para ejecutar una estrategia determinada; por otra parte, la estrategia es el plan empleado por el negociador para alcanzar los objetivos ya establecidos.

Entre los beneficios que puede generar la negociación, además de satisfacer las necesidades u objetivos de las partes, se generan relaciones permanentes de negociaciones solidarias, recíprocas que incentivan la cooperación y confianza para aquellos que se planten relaciones a futuro en las cuales las partes puedan conseguir un beneficio mutuo. Es importante que el negociador tenga control del ambiente social del grupo de personas involucradas, con el fin de conocer los límites o as-

- 
- 18 JUAN LUIS COLAÍACOVO. *Negociación moderna: teoría y práctica*, Argentina, Ediciones Jurídicas Cuyo, 1998.
- 19 ROGER FISHER, WILIAN URY y BRUCE PATTON. *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, Barcelona, Gestión 2000, 2015.
- 20 ROBERT B. MADDUX. *Negociación exitosa: estrategias y tácticas efectivas para negociar*, México, D. F., Trillas, 1991.

pectos relevantes como el lenguaje corporal que utilizan o tácticas que se llegasen a implementar, lo que permitirá constituir una estrategia de negociación exitosa.

Los seres humanos, por lo general, se destacan por ser multifacéticos, su conducta puede buscar mantener la paz o encontrarse en conflicto, ya sea consigo mismo u otros individuos; esto representa algo común entre las personas y por ello no se considera como algo que declare debilidad; sin embargo, este comportamiento debe ser controlado en ocasiones, ya que existen momentos donde se debe mantener una cierta conducta según sea la situación. Es importante estar consciente del contexto en el que uno se llegue a encontrar, esto con el fin de entender los momentos adecuados en los cuales sea más benéfico dialogar o prever cuando no es adecuado negociar<sup>21</sup>.

En sí, se considera que la negociación es una de las estrategias más útiles para solucionar un conflicto, donde se involucran dos o más individuos, o en algunos casos sus representantes. Estos reconocen las diferencias entre sus intereses, por lo cual toman la decisión de intentar llegar a un acuerdo a través de la comunicación<sup>22</sup>. Sin embargo, aun cuando el objetivo de las negociaciones es que las partes lleguen a un acuerdo, no todas son iguales, es decir, existen diversos tipos de negociaciones con diferentes características, varios autores han ofrecido distinciones de tipos, clases y formatos de negociación, para efecto de esta referencia contextual, retomaremos las clases de negociación expuestas por GORJÓN GÓMEZ y SAÉNZ LÓPEZ<sup>23</sup>:

*a) Negociación competitiva:* independiente de nuestras preferencias en el estilo de negociación, existen momentos o circunstancias en las cuales es necesario competir por una situación, objeto o cosa determinada; por lo cual, el mantener una conducta agresiva es lo más adecuado para la situación. Por ejemplo:

- 
- 21 PÉREZ SAUCEDA. "La importancia en la formación de abogados-mediadores: el nuevo paradigma para los juristas con verdadero sentido humano", cit.
- 22 JOSÉ ANTONIO CARRIÓN. "Técnicas de negociación", VI *Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas*, Universidad de Alicante, 26 de abril de 2007.
- 23 FRANCISCO JAVIER GORJÓN GÓMEZ y KARLA ANNETT SAÉNZ LÓPEZ. *Métodos alternos de solución de controversias*, México, CECSA, 2009.

- En momentos en los cuales se hace uso de negociaciones que se efectuaran exclusivamente una vez, los cuales, al mantener una buena relación, no tendrá gran significado.
- Casos en los cuales mantienen un carácter distributivo (uno gana, otro pierde).
- En caso de que las partes involucradas desean obtener el beneficio total del asunto.
- Cuestiones en donde las partes son incompatibles.
- Asuntos en donde se tiene la seguridad de sacrificar la relación existente entre las partes para que prevalezca el interés económico, es importante asegurar que la relación no traería consigo un beneficio futuro, ya que de lo contrario representaría un grave error.
- En conocimiento de antemano que la parte contraria tomara una postura agresiva, ocasionando que se adquiere una actitud defensiva y a la vez de suave con la persona.

*b) Negociación colaborativa:* en ocasiones un proceso colaborativo resulta ser algo difícil o incluso imposible de realizar, determinado por diversos factores entre los cuales se abarcan, por ejemplo, la cultura existente en el país, misma que resulta complicada o imposible para desarrollar una colaboración entre las partes o por la posibilidad de que las partes no se quieran prestar a cooperar de esta forma. Sin embargo, considerando que gran parte del desarrollo laboral, social, educacional, entre otros ámbitos, se lleva a cabo a través de un trabajo en conjunto o de distintas colaboraciones, el desarrollo de un país, institución, negocio y demás, funcionan a raíz de la existencia de una colaboración de las personas involucradas que permiten que nuestra sociedad funcione de manera correcta. En sí, el hecho de que los individuos colaboren no es dependiente de una cuestión ética, si no de eficiencia, por lo cual podemos:

- En escenarios en donde se necesite mantener una buena relación con la otra parte.

- Durante negociaciones de organizaciones internas, en donde usualmente se emplea un estilo competitivo mismo que genera más conflictos y enemigos.
- Aquellos en los cuales exista un arreglo que beneficie a las dos partes involucradas.
- En donde las partes obtengan un beneficio por tener un objetivo o fin idénticos, es decir, mismos clientes, proveedores, entre otros.

*c) Negociación acomodativa:* esta negociación mantiene como característica el hecho de ceder un objeto, acto o derecho, de manera voluntaria, sin embargo, en ciertas ocasiones resulta difícil o complicado para las partes involucradas el otorgar cierto acto o cosa determinada, lo que complica el desarrollo de este proceso. No obstante, en determinadas ocasiones resulta pertinente ceder, en especial cuando es parte de una estrategia ya planificada, pensando en los beneficios que se pueden obtener en un periodo de tiempo largo o mediano plazo. Es idóneo, utilizar este tipo de negociación en momentos como:

- Cuando tiene un interés en mantener la relación por encima de los beneficios.
- Cuando se busca fortalecer la confianza entre dos o más partes que se encuentran en proceso de negociación, este acto favorece en gran medida a las relaciones futuras ya que es considerado como un acto de cortesía.
- En casos de prever una inversión en un término de largo plazo, en consideración que dicha inversión representará un beneficio en un futuro, por lo cual el ceder algo puede ser benéfico al pasar el tiempo.
- Agenda oculta. Este se presenta al momento de ceder algo en conocimiento que en un lapso determinado se podrá aprovechar o gozar de los beneficios de aquel acto en un nuevo plano o generación, supuesto que la parte contraria ignora.
- En situaciones en las cuales es necesario resolver el conflicto, priorizando que prevalezca la paz y entendimiento, ante todo, esto es utilizado como estrategia importante la acomodación.

*d) Negociación evitativo:* en ocasiones resulta pertinente evitar negociar, por lo mismo es preferible recurrir a la mediación, conciliación, arbitraje o litigio judicial. La negociación es una herramienta de la cual se puede sacar gran provecho, sin embargo, en ocasiones estas llegan a realizarse aun cuando no exista un interés de por medio.

La negociación marca una pauta importante para el desarrollar la paz o el beneficio de los seres humanos, considerándose como una herramienta eficaz en diversas situaciones. Aunque en oportunidades, es pertinente tener la sabiduría para comprender que existen momentos en los cuales no es viable hacer uso de dicho método y recurrir a otro más adecuado.

Se recomienda evitar negociar en los siguientes casos:

- Situaciones en donde las partes involucradas no se ven beneficiadas, es decir, pierden más de lo que ganan.
- En casos de existir conflictos latentes, en vista de que al comenzar la negociación las partes pueden tomar una postura agresiva.
- Cuando se esté convencido de que únicamente la parte contraria obtendrá el beneficio exclusivo de la negociación.
- En conocimiento de que, dentro de las posibles alternativas existentes, el acuerdo de negociar (¿qué otra cosa puedo hacer si no llego a un acuerdo?) resulta conveniente no negociar.

*e) Negociación compromiso:* la aplicación de este tipo de negociación se realiza teniendo la capacidad necesaria para culminar las negociaciones de compromiso debido a que el resultado, al igual que la relación, son importantes presentándose el panorama, de ser necesario sacrificar (dependiendo del caso) un poco de ambas con el fin de lograr un acuerdo. En este tipo de negociación es necesario tener precisión, rapidez y tacto para conseguir un buen resultado, dichas situaciones:

- Durante colaboraciones difíciles o complejas.
- En casos urgentes, mismos que no permiten la oportunidad de desarrollar procesos colaborativos.
- De presentarse la conformidad de las partes en una repartición justa.

Las estrategias de negociación o clases de negociaciones mantienen una gran importancia para el proceso de negociación, puesto que de esta depende el conseguir un beneficio para las partes involucradas. Sin embargo, durante el proceso además de adecuarse al tipo de negociación que vaya acorde a la situación, es importante que el negociador tenga ciertas características que le ayudarán en el desarrollo del proceso. Entre las características que el negociador debe tener, HENÓN-RISSO<sup>24</sup> plantea que un buen negociador debe de mantener las siguientes:

- a. *Pensamiento claro y preciso*: es necesario que este tenga un intelecto estructurado y ágil durante el proceso.
- b. *Expresión (buena y fácil)*: la importancia de esta característica radica en el desarrollar una comunicación eficiente considerando en todo momento la situación de los contendientes.
- c. *Capacidad (análisis y síntesis)*: durante el proceso, el negociador debe poder analizar las expresiones de la(s) otra(s) parte(s) y así podrá reconocer los intereses, opuestos o a favor.
- d. *Impersonal*: el negociador debe de mantenerse calmado y alcanzar los objetivos establecidos, ignorando asuntos particulares o de otros ámbitos.
- e. *Paciente*: permite que la parte contraria exprese sus puntos de vista y estrategias de forma plena, facilitando encontrar una resolución al problema evitando discusiones innecesarias.
- f. *Empático*: es necesario analizar la perspectiva de la(s) otra(s) parte(s) de manera objetiva.

En sí, los negociadores son aquellos profesionales que buscan alcanzar un objetivo o beneficio, ya sea para sí mismo o para un cliente, empleando técnicas o métodos para congeniar, persuadir y comunicarse con la contraparte<sup>25</sup>.

---

24 JORGE HENÓN-RISSO. *Negociación en acción*, Madrid, Edit. Díaz de Santos, 2007.

25 FRANC PONTI. *Los caminos de la negociación: personas, estrategias y técnicas*, Buenos Aires, Granica, 2007.

Por lo usual, los procesos de negociación son diferentes entre sí en vista de que los intereses u objetivos de las partes varían en diversos casos, sin embargo, eso no la exceptúa de utilizar alguno de los métodos anteriormente mencionados, mismos que se adecuan a las necesidades de la situación. En ocasiones, se presentan negociaciones en donde es necesario aplicar un estilo “ganar-ganar”, de lo contrario, es posible que no se obtengan 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. 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, y 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<sup>26</sup>:

- a. Personas, es decir, separar a las personas del conflicto.
- b. Intereses, haciendo referencia a trabajar con los verdaderos intereses y no con las posiciones de las personas.
- c. Opciones.

---

26 JOSÉ IGNACIO TOBÓN. *Método Harvard de negociación. “Cómo negociar con inteligencia”*, Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, 2007.

d. Criterios.

FRANCES BELTRI<sup>27</sup> propuso un modelo conformado por diez etapas distintas, mismas que se dividen en dos puntos importantes a abarcar. En dicho modelo, las primeras cuatro etapas se centran en la preparación de la negociación y los seis restantes tienen su objetivo en alcanzar la interacción necesaria entre las partes para alcanzar un acuerdo:

1. Identificación de las partes
2. Instituir las necesidades
3. Fijar objetivos
4. Análisis del poder
5. Calentamiento, el cual abarca una interacción para acercar al individuo (mismas que pueden abarcar saludos simples hasta un apretón de manos)
6. Sondeo
7. Establecer alternativas
8. Intercambio
9. Cierre
10. Despedida

Por su parte, GORJÓN y SÁENZ<sup>28</sup> mencionan siete diferentes modelos de negociación:

- Modelo Respect
- Modelo Pitufó

---

27 FRANCESC BELTRI. *Aprender a negociar*, Barcelona, Paidós, 2000.

28 GORJÓN GÓMEZ y SÁENZ LÓPEZ. *Métodos alternos de solución de controversias*, cit.

- Modelo Pi
- Modelo Cliente combativo
- Modelo Maduux
- Modelo Kennedy
- 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 ya sea desde el punto de vista particular o el profesional. Desde el principio, la clave está en identificar el conflicto y gestionarlo en lugar de dejar que quedé fuera de control<sup>29</sup>.

## II. CONCLUSIÓN

Las MASC son herramientas que tienen como objetivo evitar el desarrollo de procesos litigiosos que se encuentren sujetos a lo dictaminado en las leyes y normas, en las cuales no garantizan que las partes satisfagan los intereses. Al aplicar los métodos alternos en las disputas entre dos o más individuos, permite que los mismos den a conocer su postura sobre el asunto determinado y en base a la misma aborden el conflicto con el objetivo de obtener una solución adecuada para ambas partes. Dicho lo anterior, existen diversos métodos alternos que podrán ser utilizados por las partes con el fin de abordar el conflicto: negociación, mediación, conciliación y arbitraje.

---

29 DALE CARNEGIE. *Las 5 habilidades esenciales para tratar a las personas*, México, D. F., Debolsillo, 2012.

**CAPÍTULO SEGUNDO**

# El impacto de los mecanismos alternativos de solución de controversias en las empresas

## RESUMEN

El uso de los mecanismos alternativos en la resolución de controversia entre dos o más individuos permite resolver las disputas existentes sobre un asunto evitando llegar a un proceso litigioso tardado. La aplicación de estos métodos en entes corporativos, mantiene un impacto positivo debido a que las mismas son fuente de conflictos, por lo cual acudir a un proceso litigioso tardado representa pérdidas para la empresa. La aplicación de la mediación, conciliación y arbitraje a los conflictos que se llegan a suscitar en la empresa, permite agilizar su solución y evitar que se generen más conflictos. Sin embargo, es importante destacar que los métodos alternos mantienen características, técnicas y procesos distintos; la aplicación de cada método permite conseguir un entendimiento entre las partes involucradas que no culmine con la convivencia pacífica existente en el entorno empresarial.

*Palabras clave:* Empresa; Conflicto; Mediación; Conciliación; Arbitraje.

## I. MEDIACIÓN

La mediación, forma parte de los métodos de resolución de conflictos, constituida como un espacio interdisciplinario, profesional, académico, investigativo, teórico, formativo y activista, en el cual se encuentran diversos procedimientos para abordar de forma correcta el conflicto, incluyendo en esta técnica, metodología, estrategias y sistemas de gestión positiva. El uso de la mediación mantiene relación con la función social, misma que es exigible a las instituciones jurídicas; de esta forma, siendo respaldado con el objetivo de alcanzar la justicia, se apropia de un lugar importante en los ordenamientos jurídicos<sup>30</sup>.

Dentro de las empresas, la mediación puede aplicarse en conflictos externos que se tratan de proveedores, clientes y otras empresas; así como aquellos conflictos internos que se susciten entre los socios de una empresa o una empresa familiar. La mediación inter-empresa se presenta cuando participan varias compañías, clientes, proveedores, entre otros; por lo cual, las empresas optan por un método que permita desarrollar una solución a las controversias. Por otro lado, la mediación no es exclusiva de asuntos que tengan relación con otros entes, sino también puede aplicarse como herramienta de solución a los conflictos existentes entre el personal de la empresa.

En sí, esta situación puede llegarse a percibir como un reto, sin embargo, existe un modelo que permite conseguir un entendimiento entre las partes involucradas que no culmine con la convivencia pacífica existente en el ámbito empresarial. La aplicación de la mediación se realiza con el apoyo de un tercero neutral, denominado mediador, el cual es un profesional que orienta a las partes utilizando diversas técnicas propiciando la comunicación efectiva que permite el entendimiento entre los involucrados, generando un resultado benéfico para las partes, con el fin de culminar la disputa existente. Dicho lo anterior, este método puede ser utilizado dentro del entorno empresarial, mejorando el clima laboral e incentivando la cohesión de equipos<sup>31</sup>.

Al hacer uso de la mediación dentro de las empresas, es necesario utilizar una fórmula para llegar a conseguir un entendimiento con las

---

30 SERGI FARRÉ SALVÁ. *Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo*, Barcelona, Ariel, 2004.

31 MONTSE CHINCHILLA. “Mediación empresarial: la gran desconocida”, *Capital Humano*, n.º 339, 2019, disponible en [<https://factorhuma.org/attachments/article/13942/c527-mediacion-empresarial-la-gran-desconocida.pdf>].

partes. El objetivo es crear una convivencia pacífica, misma que deberá ser dirigida por un mediador profesional con el conocimiento y las técnicas adecuadas que propiciará ventajas para las partes, evitando que existan ganadores ni perdedores, si no que ambos se encuentren en igualdad de posiciones. Esto propiciará un resultado eficaz que permite que el ambiente laboral mejore e incentive el trabajo en equipo de las partes involucradas, generando un beneficio a la empresa.

El procedimiento de mediación, en el cual un tercero extraño asiste a las partes que se encuentran en conflicto, mantiene como objetivo principal alcanzar un acuerdo entre los involucrados a través de propuestas que los propios participantes ofrezcan, esto con el objetivo de que lleguen a un acuerdo en el que se encuentren conformes, evitando conflictos a futuro. Si bien, durante el proceso la existencia del tercero extraño denominado “mediador”, mantiene el papel de ayudar a las partes a clarificar sus intereses y necesidades. Por otro lado, las partes en conflicto cuyo término es el de “mediador”, con ayuda del mediado encontrarán una forma adecuada para solucionar el conflicto de manera favorable.

En la mediación se hace uso de la “autocomposición”, este es un instrumento eficiente en los relativo a la solución de controversias en diferentes ámbitos, en casos de disputas jurídicas en el cual se afectan los derechos subjetivos de carácter disponible. La institución encargada de la paz jurídica mantiene entre sus tareas el contribuir con tribunales de justicia. En este aspecto, los procesos jurídicos se desarrollan como el último recuerdo en caso de que no haya sido posible encontrar una solución idónea por la mera voluntad de los involucrados. La mediación se desarrolla como un hábil coadyuvante para la reducción de la carga de trabajo del ordenamiento jurídico, disminuyendo su intervención a solo aquellas situaciones en donde las partes no hayan logrado ponerle fin a la controversia a través de un acuerdo.

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. El proceso de la mediación se caracteriza por su flexibilidad durante el proceso, debido a la facilidad de adaptación en los múltiples ámbitos de actuación. Sin embargo, no por ello el proceso carece de estructura ni de principios básicos de

actuación, es decir, su desarrollo se encuentra bien estructurado haciendo uso de los principios básicos para que se lleven a cabo<sup>32</sup>.

El proceso de mediación se encuentra conformado en diversas etapas:

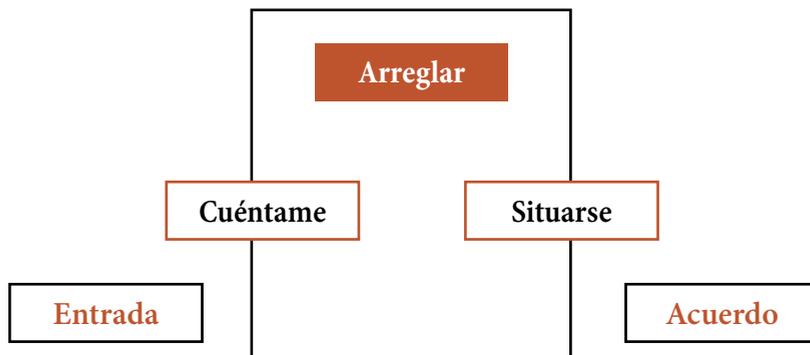
1. En primera instancia, dicho proceso inicia con lo denominado como “sesión informativa”. De forma grupal o individual, según sea el caso; un tercero neutral, profesional en el proceso de mediación, denominado mediador. En la fase inicial, el mediador se encargará de explicarle a los involucrados el proceso, funcionamiento, objetivos, reglas y todo lo relativo al proceso de mediación, además de aclarar cualquier duda o interrogante. Durante esta sesión, el mediador no abordará el conflicto a profundidad, solo lo más relevante para tener nociones básicas del asunto.
2. Luego, el mediador en base a las posturas u opinión de los involucrados procederán a evaluar si es conveniente iniciar el proceso de mediación. En caso de que los involucrados acepten someterse al proceso, el mediador procederá a ceder el uso de la palabra a las partes con el objetivo de que estos desarrollen una explicación desde su perspectiva respecto al conflicto, con el fin de analizar la postura que mantienen las partes, además de otorgarles la oportunidad de desahogarse. Durante el acto, el mediador puede llevar a cabo reuniones de “Caucus” (sesiones individuales con el objetivo de comprender las posturas de las partes) en caso de que este lo requiera para conocer las fortalezas o debilidades.
3. En la sesión siguiente se enfocará en la generación de alternativas creativas y espontáneas de parte de los involucrados, con el fin de encontrar soluciones idóneas a los conflictos. De ser necesario, las partes pueden utilizar las sesiones necesarias, es decir, no existe un límite siempre que esta no se utilice para prolongar el conflicto.
4. Por último, cuando las partes hayan acordado una alternativa a la controversia, el mediador procede a redactar un acuerdo que será firmado por las partes en el cual se comprometen a seguirlo. Durante

---

32 ASOCIACIÓN PROFESIONAL PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS. “Mediación, qué es y para qué sirve”, disponible en [<https://mediacionsolucionacion.com/mediacion/>].

el proceso, el mediador tendrá la tarea de apoyar a las partes a darle forma a los acuerdos, explicando de esta forma el valor que adquiere dicho documento el cual se comprometieron a cumplir.

**GRÁFICO 2.** Procedimiento de mediación



Fuente: JOHN PAUL LEDERACH. *Preparing for peace: conflict transformation across cultures*, Syracuse, Syracuse University Press, 1996.

La mediación funciona de forma positiva entre las partes durante momentos de tensión y conflicto, esto con el fin de disminuir los vínculos disfuncionales que se presentan en el entorno empresarial familiar. Diversos autores visualizan al conflicto como algo positivo tanto para los individuos involucrados, así como para la empresa, debido a que esto hace posible que se desarrolle un vínculo personal y laborar eficiente; el proceso de mediación permite generar un espacio acorde para el intercambio de ideales y pensamientos con el objetivo de alcanzar un acuerdo.

Para que un proceso de mediación resulte exitoso, es necesario implementar un modelo adecuado para el proceso. VANONI y PÉREZ<sup>33</sup> hacen referencia a diversos modelos de medicación, entre ellos el de Carnevale. Dicho modelo se centra en desarrollar cuatro puntos de acción, manteniendo su base en dos factores: el primer factor abarca la importancia en que las partes logren concretar sus aspiraciones, así

33 GIUSEPPE VANONI MARTÍNEZ y MARÍA JOSÉ PÉREZ. "Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares", *Desarrollo Gerencial*, vol. 7, n.º 2, 2015, pp. 81 a 99, disponible en [<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438/426>].

constituyan un acuerdo; y el segundo se centra en el que las partes estén en sintonía permitiendo que encuentren una solución idónea para ambas partes.

Las estrategias implementadas en el modelo Carnevale son:

1. *Compensación*: esta es aplicada por el mediador en casos de que este considere que las partes involucradas alcancen un acuerdo, pero no percibe que existan coincidencias entre ellas.
2. *Inacción*: se implementa en situaciones en donde los individuos coinciden en términos amplios, por lo cual no se requiere de un mayor apoyo externo, dando como resultado que de manera automática aumenten las posibilidades de que los negociadores alcancen la meta por sí mismos.
3. *Integración*: en caso de que el mediador considere que existe un campo común importante entre las partes, otorgándole un valor mayor a las aspiraciones de cada parte.
4. *Presión*: el profesional en mediación hace uso de esta estrategia en caso de notar que no existe una comunicación o la generación de un entorno común como tal entre las partes.

El enfoque mencionado, así como las estrategias del modelo Carnevale, resultan pertinentes en los procesos de mediación empresarial entre familia, debido a que dichas estrategias auxilian el fortalecimiento de los vínculos afectivos entre sus integrantes. El desarrollo de estos vínculos coadyuva a que en un futuro se genere un impacto que perdure en las generaciones futuras de la empresa familiar.

## II. CONCILIACIÓN

El proceso de conciliación, como medio de solución de conflictos, debe mantener una relación con la materia a tratar, así mismo, mantener sinergia con los reglamentos y leyes correspondientes al lugar, institución y localidad. Según VÁZQUEZ GUTIÉRREZ<sup>34</sup>, en la Ley Mo-

---

34 VÁZQUEZ GUTIÉRREZ. “La mediación escolar como herramienta eficaz para la educación para la paz”, cit.

delo de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional –CNUDMI–, estableció en junio de 2002 para los efectos de la presente ley el término “conciliación”. Dicho término consiste en el proceso por el cual las partes solicitan la intervención de un tercero, cuya finalidad es lograr un acuerdo amistoso entre los involucrados.

Es necesario que en los procesos de conciliación se mantengan los principios fundamentales del mismo, estos resultan esenciales para el desarrollo del proceso, ya que en caso de no presentarse, este no podrá llevarse a cabo. Los principios fundamentales prevén la imparcialidad, neutralidad, confidencialidad, legalidad, honestidad y equidad. El Poder Judicial del Estado de Nuevo León mantiene su propio concepto de “conciliación”, entendido como aquel método alterno, mediante el cual intervienen uno o más facilitadores en beneficio para el desarrollo de la comunicación entre los intervinientes en el conflicto; además de ofrecer propuestas, recomendaciones o sugerencias que ayuden a los mismos alcanzar una solución que ponga fin total o parcial a la disyuntiva.

Por otro lado, GIL ECHEVERRI<sup>35</sup> mantiene su propia definición de conciliación, que es parte de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos y por medio de la cual dos o más individuos llevan a cabo la gestión de un proceso con el fin de concordar una solución a sus diferencias, apoyados de un tercer neutral calificado, denominado conciliador<sup>36</sup>.

Si bien es cierto que los procesos de conciliación y mediación son muy parecidos entre sí, algunos autores han argumentado ciertas diferencias entre los procesos. PÉREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO y RODRÍGUEZ VILLA<sup>37</sup> argumentan en torno a las leyes, es decir, existen diversas legislaciones las cuales manifiestan el uso de la mediación como método alterno, principalmente aquellas que giran en torno al carácter administrativo. Por otro lado, la conciliación se encuentra contemplada en normas de rubros específicos, mismos que establecen su uso en determinadas situaciones, es decir, es un procedimiento previsto en la ley.

- 
- 35 JORGE HERNÁN GIL ECHEVERRY. *La conciliación extrajudicial y la amigable composición*, Bogotá, Temis, 2003.
- 36 GORJÓN GÓMEZ y SÁENZ LÓPEZ. *Métodos alternos de solución de controversias*, cit., p. 102.
- 37 OTHÓN PÉREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO y BERTHA MARY RODRÍGUEZ VILLA. *Manual básico del conciliador*, México, Edit. Vivir en Paz, 2003.

Por lo tanto, podemos determinar que tanto en la mediación como en la conciliación es necesario que predominen los principios fundamentales durante el proceso. Sin embargo, estas se ajustan a los reglamentos y leyes correspondientes al lugar, institución o localidad en el que se encuentre el centro en donde se llevará a cabo el proceso, en ocasiones coincide que este método se lleva en el mismo lugar en donde se desarrollan los procedimientos de arbitraje.

### III. ARBITRAJE

Dentro del propio contexto de los métodos alternos de solución de controversias, se adiciona otro proceso. El arbitraje es el tercer proceso perteneciente a los métodos alternos, se caracteriza por tener un carácter adversarial, por medio del cual las partes involucradas someten a juicio de uno o varios terceros, también denominados árbitros, para la búsqueda de una solución efectiva presente o futura.

Dentro de los procesos alternos, el arbitraje cuenta con ciertas características especiales, cuyas peculiaridades lo cataloga como una herramienta adecuada para su aplicación en la solución de controversias. En su desarrollo se garantiza a lo largo del proceso su adaptabilidad al actual contexto global, influyendo en los diversos espacios jurídicos domésticos. El desarrollo del arbitraje presenta una tendencial transversal en los diversos sistemas jurídicos locales, basado en los principios universales aplicados. Estas cualidades permiten que el desarrollo u orientación del proceso resulte pragmático para la solución de diversos conflictos; resolviendo la controversia planteada a través de un proceso arbitral cuya resolución se someterá ante la decisión de un tercero imparcial, el cual posteriormente tomará carácter de cosa juzgada<sup>38</sup>.

Durante el proceso arbitral, es necesario que las partes cuenten con la libertad y voluntad de sujetarse este método para resolver el conflicto, luego, la resolución se formalizará mediante un convenio arbitral. Dicho acuerdo, denominado “laudo arbitral”, pone fin al proceso de

---

38 DENIA ESTHER ÁLVAREZ VILLAR. “El arbitraje comercial como forma de dirimir conflictos extrajudiciales”, *Âmbito Jurídico*, 1.º de diciembre de 2010, disponible en [<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-processual-civil/el-arbitraje-comercial-como-forma-de-dirimir-conflictos-extrajudiciales/>].

arbitraje, consignándose bajo la naturaleza de cosa juzgada, resolviendo definitivamente el asunto del problema.

En el Código de Comercio mexicano<sup>39</sup>, específicamente en el artículo 1416 en donde se establece para los efectos de este, los siguientes conceptos:

1. *Acuerdo de arbitraje*: Acuerdo por medio del cual las partes involucradas se someten ante un proceso de arbitraje, en este se prevén todas o ciertas controversias que se hayan suscitado, o en su caso, pudieran suscitarse sobre cierta relación jurídica ya sea contractual o no. En este documento se podrá estipular la cláusula compromisoria en un contrato o en su caso, adquirir forma de acuerdo independiente.
2. *Arbitraje*: Es todo aquel proceso con carácter comercial, independiente que este mismo sea realizado o no ante una institución arbitral debidamente establecido en donde se realizara dicho proceso.
3. *Arbitraje Internacional*: Es el procedimiento en el que:
  - a. Durante el desarrollo del acuerdo de arbitraje las partes en el momento en que realicen la celebración del mismo se encuentren en recintos distintos.
  - b. La institución u establecimiento en donde se llevará a cabo el proceso de arbitraje se determina en base al acuerdo de arbitraje o con arreglo al mismo, estableciendo el lugar de cumplimiento de una parte sustancial de las obligaciones en torno de las relaciones comerciales, o en su caso, objeto de litigio en el cual se tenga contacto estrecho, esté situado fuera del país en el que las partes mantienen su establecimiento.
  - c. En relación con los efectos del acuerdo arbitral, en caso de que una de las partes cuente con más de un establecimiento se establecerá como principal aquel en el que se guarde una relación estrecha con el acuerdo de arbitraje; en caso contrario, es decir, si una de las partes no cuen-

ta con ningún establecimiento, se establecerá su lugar de residencia habitual para efectos de este se considera la residencia habitual.

- d. En relación con las costas u honorarios del tribunal arbitral, prevé:
- Traslados, viajes, entre otros gastos requeridos por el árbitro o árbitros involucrados;
  - Asesorías periciales u otras asistencias solicitadas por el tribunal arbitral;
  - Costos del viaje u otros gastos realizadas por los testigos, en los casos autorizados por el tribunal arbitral;
  - Costos de representación u asistencia jurídica de la parte beneficiada en caso del haberse reclamado dicho costo durante el proceso arbitral, en este caso se cubrirá en medida de un monto razonable autorizado por el tribunal arbitral;
  - Gastos y honorarios de la institución que se haya designado a los árbitros;
- e. Tribunal arbitral, la designación de los árbitros o árbitros para decidir sobre el asunto de controversia.

El arbitraje o procedimiento arbitral resulta ser una alternativa eficiente durante procesos de negociación, pudiendo ser esta de naturaleza pública o privada de manera autónoma e independiente que se representa la voluntad, siendo así como se administra la justicia.

En los últimos años, los procedimientos arbitrales han ido al alza como mecanismo alternativo de solución de conflictos. La creciente tendencia de las partes en utilizar dicho método se debe a las diversas ventajas que ofrece. Es decir, las virtudes de este mecanismo aplicadas en diversos ámbitos ya sean territorial o internacional permiten observar los múltiples beneficios, sobre todo en aquellos casos en los que se presenten elementos extranjeros para la solución de un conflicto. Entre los más significativos se pueden mencionar:

### A. Confidencialidad del procedimiento arbitral

Una de las grandes diferencias existentes en los procedimientos arbitrales con los procedimientos de jurisdicción ordinaria, es que en este último el principio de “publicidad” es de vital importancia, ya que es parte fundamental para llevar a cabo el debido proceso en un litigio. Dicho principio propicia su desarrollo bajo un control externo, evitando que la administración de justicia se vea influenciada por situaciones políticas o económicas. Por otro lado, el proceso arbitral parte de la clara diferencia con el juez estatal, ya que dicho funcionario centra su atención en la resolución de aquellos conflictos que son parte de su jurisdicción, por lo cual se ve imposibilitado de especializarse en aquellos de una clase determinada. A su vez, estos jueces cuentan con una sobrecarga de trabajo, impidiendo otorgarles a los diversos casos una mejor atención de calidad, ya que al tener diversos cargos bajo su jurisdicción, les resulta imposible.

Bajo este contexto, TALERO expone: “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”<sup>40</sup>.

En caso de requerirlo, las partes pueden designar a un árbitro(s) especializado en el rubro del conflicto, permitiendo que el proceso se desarrolle con una perspectiva adecuada sobre el asunto en cuestión generando una resolución con la mejor calidad ética. Los procesos de arbitraje difieren con los procesos tradicionales, debido a que este permite que especialistas en el tema se involucren en el proceso con el objetivo de beneficiar a las partes, ya que aquel tercero especialista aborda el tema con los conocimientos necesarios sobre la materia y le permite apreciar el asunto de forma objetiva sobre los puntos a favor o en contra. La facilidad del proceso arbitral ocasiona que se creen jurisprudencias arbitrales sobre una tema o materia determinada con apoyo de los especialistas<sup>41</sup>.

40 SANTIAGO TALERO RUEDA. *Arbitraje comercial internacional: instituciones básicas y derecho aplicable*, Bogotá, Temis, 2008.

41 SERGIO ARTAVIA BARRANTES. *Derecho procesal civil*, vol. 3, San José, Costa Rica, Universidad de San José, 1995.

## B. Celeridad del procedimiento arbitral

Entre los puntos de vital importancia entre las partes, es el hecho del tiempo que puede llegar a durar un procedimiento. Es decir, al hablar de celeridad o rapidez en los procedimientos de arbitraje, hacemos referencia de que los mismos promocionan la resolución de disputas en un periodo de tiempo relativamente más rápido que un proceso jurídico ordinario<sup>42</sup>. Así mismo, es necesario tener en consideración que la resolución de estos asuntos van entrelazados a los plazos establecidos del dictaminador para decretar el laudo, representando una clara ventaja sobre los tribunales ordinarios. En el ámbito internacional, esta clara ventaja trae consigo beneficios concretos para las partes. Según RODRÍGUEZ ROBLERO:

... 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<sup>43</sup>.

Existe un promedio aproximado de 30 etapas anacrónicas e ilógicos en el contenido del Código Procesal Civil mexicano, lo que ocasiona se generen retrasos durante los procesos. Siguiendo a 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...<sup>44</sup>.

---

42 TALERO RUEDA. *Arbitraje comercial internacional: instituciones básicas y derecho aplicable*, cit.

43 MARÍA INMACULADA RODRÍGUEZ ROBLERO. *Impugnación de acuerdos sociales y arbitraje*, Barcelona, Bosch, 2010.

44 ARTAVIA BARRANTES. *Derecho procesal civil*, cit.

Es por ello, que entre las ventajas del arbitraje podemos mencionar aquellas de mayor relevancia, como, por ejemplo:

- Celeridad en torno a la resolución del conflicto
- Eficacia durante el proceso de resolución de controversias
- Desarrollo en base a las actuaciones de expertos profesionales en torno a la materia objeto de arbitraje
- Prioriza la satisfacción de los intereses personas y económicos de las partes
- Evita la manifestación de litigios futuros
- Sin excesivo realismo
- Procedimiento de carácter confidencial

En relación con el cumplimiento del acuerdo de arbitraje o laudo, la disposición y autonomía de las partes juegan un papel significativo para la ejecución del mismo. Durante el procedimiento arbitral, las partes por mutuo consentimiento pueden establecer reglas o acordar ciertos términos, abdicar recursos, reducir la posibilidad de incidencias, entre otros, con la finalidad de establecer reglas que permitan el desarrollo del proceso y evitar dificultades. Así mismo, una vez que el árbitro se instituye en un tribunal, los casos que llevan a cabo son pocos o nulos, lo que permite que los casos que tratan se desempeñen de forma eficiente.

En torno al desarrollo de un procedimiento arbitral, una vez que el árbitro acepte el cargo cuenta con un plazo de 180 días para poder dictaminar un laudo aplicable al asunto, y de ser necesario, se realiza una prórroga por 60 días adicionales. Durante el transcurso del proceso no se admitirá recurso alguno, evitando que el procedimiento arbitral se vea entorpecido. Por lo tanto, el proceso terminaría en un plazo menor de un año, ya con la resolución a la disputa<sup>45</sup>.

Por otra parte, en el rubro internacional específicamente en temas de tráfico comercial internacional, es necesario que las disputas se solucionen de manera eficaz y rápida, sin embargo, la mayoría de los casos se desarrollan en procesos litigiosos, mismos que por sus lineamientos requieren de plazos prolongados de tiempo. Por ello, el arbitraje resulta un método atractivo para este rubro, debido a sus ventajas ya que evitan que se generen mayores afectaciones posibles en las relaciones comerciales. Así mismo, permite que una vez dictado el laudo continúen el negocio<sup>46</sup>.

GORJÓN Y SÁENZ<sup>47</sup> destacan al convenio arbitral como elemento primordial del arbitraje, definiéndolo como el acuerdo que crea o en su caso, transfiere derechos y obligaciones entre las partes con efectos procesales. Por lo cual, a voluntad de las partes someten todas las controversias existentes o futuras que pudieran surgir, respecto a una determinada relación jurídica contractual. Esto establece dos denominaciones doctrinales incorporados al convenio:

- *Cláusula arbitral*: son los acuerdos creados entre las partes para las controversias existentes o futuras.
- *Compromiso arbitral*: es aquel que aparece cuando la controversia ya existe.

Es importante acentuar que el proceso arbitral culmina una vez que el *árbitro* dictamina el laudo correspondiente a la controversia presentada constituyéndose con carácter de cosa juzgada, terminando de manera definitiva el proceso. Este laudo es equiparable a un título ejecutivo o sentencias judiciales<sup>48</sup>.

Durante el arbitraje se llevan a cabo distintas actuaciones y trámites. Estos inician desde el momento en que el árbitro informa a las partes por escrito la aceptación de dirimir la controversia a través del proceso arbitral o arbitraje. Desarrollando el proceso conforme a los lineamientos establecidos por las partes, hasta el dictamen del laudo correspondiente, y posteriormente la debida protocolización notarial del mismo ante la autoridad competente. El desarrollo del arbitraje se

---

46 Ídem.

47 GORJÓN GÓMEZ Y SÁENZ LÓPEZ. *Métodos alternos de solución de controversias*, cit.

48 Ídem.

adapta a los principios básicos de audiencia, contradicción e igualdad de las partes. GONZÁLEZ COSSÍO señala que durante el arbitraje, se presentan cuatro características fundamentales, necesarias para su desarrollo:

- Existencia de conflicto
- La solución será determinada por un particular
- No se admitirán quejas u apelaciones, ya que la decisión es definitiva
- Es vinculatoria (no sugestiva)<sup>49</sup>.

Durante el arbitraje, la presencia de los órganos estatales encargados de administrar la justicia es excluida, por lo tanto, no existe una participación significativa. Esta exclusión normalmente surge por la presencia del acuerdo de voluntad entre las partes o en su caso, dispuesta por el propio legislador, remitiendo el asunto al proceso arbitral según la categoría del conflicto mismo que por vía judicial resulta inconveniente<sup>50</sup>.

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. En este contexto, debemos de entender por “árbitro” al tercero imparcial que no reviste la calidad de juez, sin embargo, tampoco auxilia a las partes para que lleguen a un acuerdo, si

---

49 MAX GARCÍA SÁNCHEZ y JUSEY MARTÍNEZ CARRASCO. *Arbitraje civil y mercantil en México*, México, D. F., mayo de 2014, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/264622638\\_ARBITRAJE\\_CIVIL\\_Y\\_MERCANTIL\\_EN\\_MEXICO](https://www.researchgate.net/publication/264622638_ARBITRAJE_CIVIL_Y_MERCANTIL_EN_MEXICO)].

50 ROQUE J. CAIVANO. “El arbitraje: nociones introductorias”, *Revista Electrónica de Derecho Comercial*, s. f., pp. 1 a 8, disponible en [<http://www.derecho-comercial.com/Doctrina/Arb-001.pdf>].

no que se les impone uno por medio de un dictado oficial denominado laudo, mismos que para sus efectos se iguala a una sentencia judicial<sup>51</sup>.

PIERRE LALIEVE citado en VEYTIA PALOMINO<sup>52</sup>, 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.

#### IV. TIPOS DE ARBITRAJE

El arbitraje puede tener varias formas, 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<sup>53</sup>, explica que dentro del arbitraje se encuentran dos tipos distintos, estos son:

*Arbitraje institucional:* en la aplicación de este tipo de arbitraje existe la intervención de una institución que funge como intermediaria entre el árbitro y las partes, encargada de administrar u organizar los trámites necesarios para resolver la controversia. El proceso se rige por un reglamento establecido por las partes de mutuo acuerdo. Por último, se establece a través de una cláusula arbitral: honorarios del o los árbitros y peritos (estos últimos en caso de ser necesarios); fijación del número de árbitros participantes; asentar la sede del arbitraje; y demás disposiciones relacionado al proceso.

- 
- 51 CENTRO DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN PARAGUAY. “Acerca de nosotros”, disponible en [<https://camparaguay.com/es/acerca-del-camp>].
- 52 PIERRE LALIEVE, cit. en HERNANY VEYTIA PALOMINO. “El perfil del árbitro comercial internacional”, *Revista de Derecho - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, n.º 17, 1996, pp. 199 a 210, disponible en [<https://rdpucv.cl/index.php/rderecho/article/view/336>].
- 53 ÁLVAREZ VILLAR. “El arbitraje comercial como forma de dirimir conflictos extrajudiciales”, cit.

*Arbitraje libre o ad hoc:* por otro lado, en este tipo de arbitraje no existe la intervención de alguna institución. Las partes se encargan de establecer los lineamientos aplicables en el proceso y todo lo relativo para el mismo, además de administrar su desarrollo. Sin embargo, en caso de que las partes no llegasen a un acuerdo sobre el tercer árbitro, se produce una recusación contra un árbitro o es necesario reemplazarlo por renuncia, fallecimiento o irresponsabilidad al ejercer el cargo, la solución del conflicto se dictaminará por vía judicial.

Por otro lado, en los documentos de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Paraguay<sup>54</sup>, se destaca que para efecto de brindar una clasificación básica de arbitraje, este se divide en:

*Arbitraje ad hoc:* las partes pactan los lineamientos aplicables en el desarrollo del proceso arbitral.

*Arbitraje institucional:* existe la participación de un intermediario especializado en administrar y organizar el trámite, prestando diversos servicios administrativos para el desarrollo del proceso entre las partes y los árbitros.

*Arbitraje en derecho:* una vez que las partes optan por someter sus controversias ante el proceso arbitral, mantienen la pretensión de que la misma sean dirimidas en base a la aplicación de normas y leyes determinadas.

*Arbitraje en equidad:* las partes determinan que en base a la equidad sean dirimidas sus controversias, este asunto será resuelto por un árbitro (también denominado amigable componedor o arbitrador) encargado de encontrar una solución efectiva para los interesados.

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

## V. CONCLUSIÓN

Los mecanismos alternos cuentan con diversas características, sin embargo, su aplicación a los problemas que pudieran surgir en las empresas, puede darse en las disputas con otros entes empresariales, proveedores o inclusive con los mismos integrantes de la empresa. La mediación y conciliación son métodos autocompositivos, es decir, las partes que se someten a estos procesos alternos serán las encargadas de encontrar una solución adecuada a los conflictos existentes, sin embargo, aunque estos procesos mantienen ciertas similitudes, la gran diferencia recae que en la mediación el tercero imparcial o mediador implementa diversas técnicas de comunicación para que las partes establezcan una comunicación adecuada y a través de su posturas proporcionen posibles soluciones al conflicto. Por otro lado, en la conciliación el conciliador juega un papel similar al mediador, sin embargo, a diferencia de este último, en este proceso el conciliador puede ofrecer posibles soluciones a las controversias de las partes, pero la última decisión corresponde a las partes involucradas. Por último, el arbitraje es un método heterocompositivo, las partes se someten ante un tercero imparcial denominado árbitro quien desarrolla el proceso entablando la comunicación entre las partes y escuchando las posturas de las mismas; al término del proceso, el árbitro será el encargado de dictaminar un laudo con carácter jurídico que pondrá fin al conflicto.

## Mediación empresarial en la familia

### RESUMEN

Las empresas familiares son entes corporativos importantes para el desarrollo y funcionamiento de la sociedad, debido a los grandes beneficios económicos como sociales que traen. En nuestra sociedad, este tipo de empresa en los últimos años ha mostrado un crecimiento exponencial de empresas familiares usualmente en las pequeñas y medianas empresas, mismas que con su desarrollo han permitido que los propios entes generen una interacción social. Ahora bien, las empresas requieren de ciertos elementos esenciales para su funcionamiento, como lo es una estructura estable, buena organización, control de gestión, planificación, entre otros; sin embargo, las empresas familiares cuentan con ciertos elementos que los destacan de otros entes corporativos como lo es la familia. Esta empresa se destaca por la presencia de integrantes de la familia que se encuentra presentes en la administración y desarrollo de la empresa, otorgándole una identidad específica. Aun así, a pesar de que estas empresas están en un funcionamiento idóneo, reforzado por los valores familiares que juegan el papel de ejes rectores para su desarrollo y funcionamiento, no las exenta de que se presenten desacuerdos o conflictos que puedan afectarla.

*Palabras claves:* Familia; Empresa familiar; Mediación; Patrimonio.

## I. EMPRESAS FAMILIARES

Toda empresa se compone de diversos elementos, estos se entienden como una parte de un todo que interactúa de forma permanente en el sentido de dar función a algo. Desde esta perspectiva, la estructura y el análisis de las empresas familiares permiten esclarecer que, sin duda alguna, forman parte de un sistema de convivencia cotidiano, esto asiste a que se acentúen los problemas emergentes de las relaciones humanas en función de visiones disímiles<sup>55</sup>.

Existen diversos análisis teóricos y conceptuales sobre la composición de elementos para que se constituya una empresa o un constructo mercantil, no existe en realidad un consenso al respecto; para efectos de esta investigación, mencionaremos en este apartado algunas visiones distintas sobre la composición y luego 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<sup>56</sup>:

*Tierra.* En un sentido global, incluyendo los recursos naturales y materiales que se requieran para funcionar.

*Trabajo.* Incluye tanto el físico como el intelectual, lo que en las teorías contemporáneas se define como capital humano y capital social.

*Capital.* Referido a la conformación de diversos bienes y derechos pertenecientes a la empresa que conforman parte de su patrimonio.

FRANCISCO LÓPEZ<sup>57</sup>, reconocido consultor de negocios nacionales e internacionales, distingue siete elementos esenciales como compo-

55 UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA. *Empresas familiares, Serie: Cuadernos de Cátedra*, Mar del Plata, Argentina, Universidad Nacional de Mar del Plata, 2004, disponible en [<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1200/5/01211.pdf>].

56 FLOR LUCILA DELFÍN POZOS y MARÍA PILAR ACOSTA MÁRQUEZ. "Importancia y análisis del desarrollo profesional", *Pensamiento y Gestión*, n.º 40, 2016, pp. 184 a 202, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/646/64646279008/html/>].

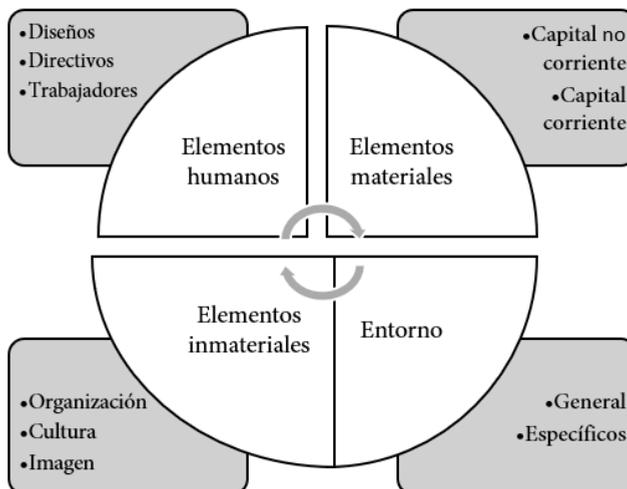
57 FRANCISCO LÓPEZ. *La empresa, explicada de forma sencilla: todo lo que se tiene que saber para no sentirse perdido en el mundo de la empresa*, Barcelona, Edit. Libros de Cabecera, 2008.

nentes 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:

**GRÁFICO 3.** Elementos de la empresa



*Fuente:* GUILLERMO SALAZAR NAVA. “Como gestionar empresas familiares”, 2014, disponible en [<http://www.mailxmail.com/cursocomo-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos>].

Las empresas familiares representan un factor fundamental para el desarrollo económico y generación de oportunidades para la sociedad, más allá de centros de decisión económica del país. Por lo tanto, estos entes empresariales desempeñan un papel significativo en la cohesión social, puesto que forman parte de un peldaño esencial para el desarrollo de los individuos, por los beneficios económicos y sociales que traen consigo. Sin embargo, esta contempla ciertos pilares esenciales: Familia, Propiedad y Empresa.

En los últimos años, se ha observado un crecimiento exponencial de empresas familiares en nuestro país, lo que ha propiciado a que se generen ideas u opiniones diversas sobre el tema, entre las cuales hay influencia principalmente del modelo de los tres círculos desarrollado en 1982 por JOHN DAVIS y RENATO TAGIURI. Allí se explica la forma en que el sistema familiar, empresa y propiedad se sobreponen entre sí; del mismo modo, acentúan los lugares a los que pertenecen los miembros de familia correspondiente de los siete subconjuntos formados en las áreas de intersección, mencionando aspectos relevantes a considerar<sup>58</sup>:

- Reconocer oportunidades y realizar acciones con el fin de convertirlas en una realidad para las empresas.
- Desarrollar la capacidad, preparación y actitudes requeridas para obtener resultados.
- Fungir como referencia y movilización ante los individuos: capacidad de liderazgo; medir; motor día a día.
- Enfrentar los fracasos y buscar vías de solución ante los mismos, aun cuando estos no sean sencillos o inmediatos.
- Planificar acciones a largo plazo.
- Tomar acciones adecuadas a corto plazo.

- Desarrollo de lazo de unión.

Por otro lado, SALAZAR NAVA<sup>59</sup> destaca:

- *Círculo Familia*: se encuentra conformado por cada uno de los individuos pertenecientes a un mismo grupo familiar (descendencia, ascendencia y colaterales).
- *Círculo Empresa*: comprende al conjunto de individuos que desempeñan actividades laborales percibiendo un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo desempeñado en la empresa, agregándole un valor a la misma.
- *Círculo Propiedad*: se determinan los dueños de las acciones de la empresa, que a su vez generan derechos y obligaciones sobre la misma.

En base a esta propuesta, los individuos relacionados, de una u otra forma, mantienen una relación con la empresa familiar, ubicándose dentro de alguno de los rubros o subconjuntos del modelo circular.

Los tres ejes primordiales del modelo circular, es decir, Familia, Empresa y Patrimonio, dan a lugar que se formulen siete categorías de individuos a raíz de estos rubros:

1. Miembros pertenecientes al núcleo familiar, no propietarios y no laboran en la empresa.
2. Propietarios de la empresa que no forman parte de la familia y no ejercen actividades en la empresa.
3. Empleado de la empresa (no pertenecen a la familia y no son propietarios).
4. Miembros de la familia con características de propietarios, pero no laboran en la empresa.
5. Individuos pertenecientes a la familia que no cuentan con la calidad de propietario, pero sí ejercen o laboran dentro de la empresa.

6. Propietarios no pertenecientes al núcleo familiar, pero laboran dentro de la empresa.
7. Miembros de la familia que cuentan con carácter de propietario y ejercen actividades o laboran dentro de la empresa.

Por otro lado, PÉREZ MOLINA<sup>60</sup> afirma que existen cuatro modelos principales en los cuales se explica la estructura de las empresas familiares:

- *Modelo Tres Círculos*: destaca como entes primordiales Propiedad, Familia y Empresa.
- *Modelo Cinco Círculos*: se aborda el ente empresarial a través de la Empresa, Familia, Gerencia, Propiedad y Sucesión.
- *Modelo Evolutivo Tridimensional*: contempla la presencia del subsistema de propiedad y se define por tres etapas evolutivas:
  - *Referente a la propiedad*: Compañía de Propiedad Controladora, Sociedad de Hermanos y Consorcio de Primos.
  - *Concerniente al dominio de la familia*: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta.
  - *Perteneciente al rubro empresa*: Arranque, Expansión /Formalización y Madurez.
- *Modelo de Poder en la Empresa Familiar*: se centra el desarrollo de la interacción entre la familia y la empresa, sistemas que evolucionan en cuatro planos distintos o niveles fundamentales para su desempeño: Ideológico, Político, Económico y de Continuidad.

Las empresas familiares que cuentan con una evolución o desarrollo más avanzado, poseen ciertos elementos distintivos que las caracterizan y benefician el desarrollo de la sociedad y los individuos. En estas

---

60 PÉREZ MOLINA. “El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales”, cit.

se manifiestan tres elementos socioculturales identificables de aquellas empresas familiares con mayor experiencia<sup>61</sup>:

1. *Modelo de Gobierno Corporativo*: este modelo especifica que es necesario establecer una base: políticas, proceso y controles; permitiendo que se genere un valor al compromiso de los propietarios con el plan y desarrollo empresarial, así como también con la sostenibilidad de esta a corto, mediano y largo plazo.
2. *Gestión de las Personas*: desarrollan prácticas orientadas a la atracción, retención y desarrollo del talento empresarial con el fin de transformar lo diferente de una empresa familiar en un factor de compromiso, lealtad y productividad.
3. *Gestión Financiera y Estratégica*: se destaca la prudencia como la asunción de riesgos con un margen de seguridad, esto representa un factor de longevidad para la empresa familiar, ya que la misma se prepara para situaciones que pudieran afectar su estabilidad abordándola de una forma adecuada, evitando riesgos o pérdidas mayores.

En base a los modelos de las empresas familiares mencionados, destaca la interrelación de tres elementos principales: Familia, Empresa y Propiedad<sup>62</sup>. Al analizar las empresas familiares, presentan ciertas características comunes en entes de la misma índole, observando las mismas peculiaridades. Entre sus cualidades se destaca:

- Son dirigidas por sus dueños, es decir, los integrantes de la familia mantienen puestos de directivos, siendo los principales en el manejo de la empresa.

---

61 INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Una visión de la empresa familiar excelente*, Madrid, KPMG, 2015, disponible en [<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>].

62 PAULA ANDREA MOLINA PARRA, SERGIO BOTERO BOTERO Y JUAN NICOLÁS MONTOYA MONSALVE. "Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis", *Pensamiento y Gestión*, n.º 41, 2016, pp. 116 a 149, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974>].

- Mantienen una predisposición a sufrir concentraciones y generar interferencia en el ámbito familiar sobre la toma de decisiones, dificultando la gestión financiera y comercial de la empresa.
- El éxito o el fracaso de la empresa repercute a la familia<sup>63</sup>.

## II. LA FAMILIA COMO ELEMENTO VALORABLE DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La familia es una de las instituciones más valiosas de la sociedad, en ella se constituye la identidad del individuo, protege su autonomía y es el cimiento para el ámbito social, es de ahí que se le haya abordado indistintamente<sup>64</sup>.

PÉREZ MOLINA<sup>65</sup> expresa su pensar de la familia en las empresas familiares, percibida como pilar esencial, factor que las define de otros entes empresariales debido a que concentran ciertos factores: valores, actitudes, relaciones internas, comunicación, armonía, entre otras. La familia es fundamental para la empresa debido que su influencia es un elemento particular de las empresas de este tipo, pero a su vez el más problemático.

Por otro lado, consultores del Instituto de la Empresa Familiar, destacan que las familias, al mantener vínculos consanguíneos requieren<sup>66</sup>:

- Proteger los sentimientos de confianza y pertenencia entre los miembros con la propia familia.
- Fomentar el trabajo en equipo, así como el sentido de orientación con el objetivo de preservar la unión y el compromiso en los integrantes de la familia entorno a su relación con el negocio.

63 Ídem.

64 AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE, OSCAR LOZANO CARRILLO y JUAN CARLOS RAMÍREZ SEGURA. "Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar", *Gestión y Estrategia*, n.º 36, 2009, pp. 17 a 36, disponible en [<https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/116>].

65 PÉREZ MOLINA. "El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales", cit.

66 INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Buen gobierno en la empresa familiar. Guía*, España, IEF, 2005, disponible en [[https://www.ehu.es/documents/2819611/o/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](https://www.ehu.es/documents/2819611/o/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf)].

La familia al estar presente en el desarrollo de la empresa familiar, le otorga una identidad específica. Sin embargo, esta particularidad en ocasiones atenta contra su propia viabilidad en el futuro<sup>67</sup>.

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<sup>68</sup>:

- Los vinculados con la unidad familiar, valores compartidos, tradiciones, creencias, armonía y cultura, entre otros factores vitales.
- Eventos asociados con la enfermedad o deceso de un integrante clave de la familia (p. ej., el fundador), disputas o conflictos entre hermanos, desalineación grave de los valores familiares, desacuerdos entre los integrantes de la familia, enemistad generacional, imagen y reputación (principalmente con terceros), entre otras situaciones que afecten el sistema familiar.

Los materiales de consultoría y análisis, mencionan diversas formas de atender los asuntos, protegiendo el sistema familiar y fortaleciendo el vínculo existente entre sus miembros; de no ser así, algunos de los factores dentro de los esquemas pertenecientes a la empresa familiar (familia, empresa o patrimonio) se verá afectada de forma permanente. De acuerdo con estudios hechos a empresas familiares, aproximadamente el 40% de los motivos de desaparición se debe a crisis internas existentes entre los miembros de la familia que la integran. El ambiente laboral en las empresas por sí solo es complicado, por lo que es fundamental que se encuentre en un ambiente tranquilo evitando afectaciones; sin embargo, al involucrarse la familia dificulta en gran medida la estabilidad de la empresa<sup>69</sup>.

---

67 DE LA ROSA ALBUQUERQUE, LOZANO CARRILLO y RAMÍREZ SEGURA. “Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar”, cit.

68 DELOITTE. “Gestión de las empresas familiares. Cómo lograr la ejecución de la visión familiar”, *Boletín Gobierno Corporativo*, invierno de 2011, disponible en [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>].

69 Ídem.

Los valores son fundamentales para el desarrollo de una empresa, siendo estos los ejes rectores para su desarrollo y funcionamiento. En una empresa familiar predominarán los valores que la formen y mantenga a la familia como la base propia de la empresa. En el entorno empresarial, es necesario que las empresas cuenten con una visión corporativa a corto, mediano y largo plazo; además de constituir estrategias corporativas, gobiernos corporativos, estructuras organizativas y aplicación de sistemas de dirección; sin embargo, los valores y principios pertenecientes a la familia, trascienden todo el modelo hasta formar parte de la empresa. El conjunto de la estructura de la organización como los valores en los que se basan para trabajar y tomar decisiones, forma parte del “legado familiar” que trasciende de generación en generación con el objetivo de beneficiar a la descendencia de la familia, garantizando la continuidad de la empresa<sup>70</sup>.

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

**TABLA 2.** Elementos comunes en las teorías

Teoría/ Elemento	Las personas como base del éxito	Modelo CAVA	Las cuatro “C”	Modelo motivacional	Las cuatro “P”	Modelo dinastía
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

70 GONZALO EDUARDO GÓMEZ BETANCOURT, JOSÉ BERNARDO BETANCOURT RAMÍREZ y NATALIA ZAPATA CUERVO. “Empresas familiares multigeneracionales”, *Entramado*, vol. 8, n.º 2, 2012, pp. 38 a 49, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3426/2817>].

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), atraktividad de la organización y necesitan ser motivados (motivación intrínseca)		Sistema
Principios y valores		Buenas familias	Valores y creencias de los fundadores que trascienden			Valores y principios
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

Fuente: GÓMEZ BETANCOURT, BETANCOURT RAMÍREZ y ZAPATA CUERVO. “Empresas familiares multigeneracionales”, cit.

POLLAK<sup>71</sup> menciona que en los grupos familiares como estructuras de gobierno, representan diversas ventajas, mismas que son caracterizadas en cuatro categorías principales:

1. *Incentivos*. El personal directivo e integrantes de la familia reconocen los resultados de sus decisiones sobre la opulencia económica del linaje familiar por sus derechos reconocidos sobre los bienes.
2. *Supervisión*. La superposición entre la esfera económica y personal aumenta la eficiencia relativa del grupo familiar a fin de realizar las funciones de inspección, facilitando la observación mutua en las diligencias y trabajos.
3. *Altruismo*. El reconocer que el otro se encuentre en un estado de bienestar en la función de utilidad de los agentes económicos, contribuyendo a la eficiencia productiva cuando existen efectos externos de las decisiones individuales.
4. *Lealtad*. Este concepto en relación con el linaje familiar, constituye las conductas promovidas por muchas culturas sociales. Las empresas familiares usualmente cuentan con una cultura fuerte determinada por actitudes, normas y valores dominantes perteneciente a la familia, siendo estas reflejadas en el desempeño de la empresa.

En base a lo anterior, 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.

### III. PATRIMONIO

Entre los elementos indispensable en las empresas familiares, el patrimonio es fundamental para su desarrollo, sin embargo, para que este exista, primero debe de encontrarse vinculado a una persona, es decir, las personas tienen la facultad para ser acreedores de un patri-

---

71 ROBERT A. POLLAK. "A transaction cost approach to families and households", *Journal of Economic Literature*, vol. 23, n.º 2, 1985, pp. 581 a 608.

monio ya que cuentan con una personalidad jurídica con derechos y obligaciones. Las normas jurídicas prevén la existencia de dos tipos de personalidades haciendo referencia a la personalidad física (un ser humano determinado) o moral (instituto u empresa), mismos que tienen dicho carácter jurídico con derechos u obligaciones, dependiendo de la situación, entre ellos adquirir o conformar un patrimonio<sup>72</sup>. Dentro de los elementos principales de una empresa, el patrimonio se destaca como el más importante ya que en base a este se desarrollan las funciones y objetivos de la misma. Este se conforma por el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que se encuentran bajo el dominio de una persona física o moral determinada, dichos bienes pueden componer por elementos:

- Materiales (objetos muebles e inmuebles); o
- Inmateriales (derechos u obligaciones).

Estos bienes se establecerán bajo el nombre, en este caso de la empresa, permitiendo que la misma los utilice, desarrolle y administre en base a sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### **IV. EL PATRIMONIO COMO ESTRUCTURA ESENCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR**

En cualquier actividad es necesario contar con los elementos fundamentales para el funcionamiento de la empresa, los cuales en caso de no existir no pueden desarrollar su funcionamiento de manera correcta. Por ello, los entes empresariales compran o alquilan distintos bienes para su debido funcionamiento: maquinaria, mobiliario, vehículos de transporte, personal, mercancía, programas informáticos con los que gestionan la información, entre otros elementos necesarios.

Del mismo modo, los corporativos cubrirán los pagos en el momento de su compra, o en su caso, realizarán un plan de pagos para

---

72 ALBERTO MEDINA LEÓN, DIANELYS NOGUEIRA RIVERA, GILBERTO HERNÁNDEZ PÉREZ y CARLOS NOGUEIRA RIVERA. "Procedimiento para el despliegue del Cuadro de Mando Integral: diseño y aplicación", *Revista del Claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, 2009, pp. 63 a 75.

cubrir su totalidad, en este último caso, se genera una obligación de parte de la empresa. En ocasiones, las empresas recurren a las entidades bancarias con el fin de obtener financiamiento, lo que les genera obligaciones.

Las empresas realizarán negociaciones que se cobrarán en el momento en el que cierran el trato, o se aplazarán los cobros teniendo en cuenta que esto genera derechos a cobro; los bienes y derechos son el reflejo sobre lo que la empresa goza y las obligaciones son la representación de lo que deben. En base a lo mencionado, podemos definir el patrimonio empresarial como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que la empresa posee en un momento determinado.

En relación con el patrimonio, existen diversas perspectivas que permiten reflexionar sobre este asunto. Es importante tener un concepto claro de lo que es el patrimonio con el objetivo de realizar un análisis formal del propio, atendiendo su sentido etimológico, semántico y antropológico. Al hablar de patrimonio, se hace referencia al bien que se posee y que se comprende como aquellos espirituales o materiales (muebles e inmuebles) de una persona, familia o grupo<sup>73</sup>.

Los bienes adquiridos, fundamentalmente se refieren a aquellos que son heredados, cuyo origen se establece en la palabra “patrimonio”. Este concepto hace alusión que es susceptible a herencia que pasa de generación en generación, siendo este el motivo principal. En el aspecto económico, los bienes que se adquieren o que genera un individuo o un grupo de individuos forman parte de su riqueza, la cual posteriormente es transmitida a sus descendientes. El patrimonio, desde una perspectiva general, figura en el sentido económico, sin embargo, también puede derivarse en patrimonio histórico y cultural<sup>74</sup>.

En el campo de las empresas familiares, el patrimonio es parte fundamental para su desarrollo y funcionamiento. La visión patrimonial se establece como el propósito o expectativa que se tiene sobre el patrimonio<sup>75</sup>.

---

73 ELÍAS ZAMORA ACOSTA. “Sobre patrimonio y desarrollo. Aproximación al concepto de patrimonio cultural y su utilización en procesos de desarrollo territorial”, PASOS. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 9, n.º 1, 2011, pp. 101 a 113, disponible en [[https://www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111\\_09.pdf](https://www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111_09.pdf)].

74 Ídem.

75 JOSÉ BERNARDO BETANCOURT RAMÍREZ, GONZALO GÓMEZ BETANCOURT y MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA. “Aproximación a los factores que in-

GÓMEZ, BETANCOURT y ZAPATA<sup>76</sup> señalan que en base al estudio realizado sobre el propósito del patrimonio en las familias, este se podría clasificar de la siguiente forma:

1. *Individual*: es aquel en el que el patrimonio le corresponde a un individuo determinado, mismo que se hará de responsable de su manejo.
2. *Intermedia*: el enfoque del patrimonio es percibido como algo perteneciente a la familia, sin embargo, cada individuo tiene el deber de cuidarlo como si fuera suyo. De modo que los fundadores buscan que los integrantes de la familia se desarrollen como propietarios activos con el objetivo de administrar el patrimonio familiar, con el fin de que garantice el bienestar para las futuras descendientes.
3. *Colectivo*: en este se percibe la totalidad del patrimonio perteneciente a la familia, sin embargo, el individuo no participa en su gestión. Los miembros de la familia no perciben al patrimonio como propio, por lo cual participan como propietarios pasivos que desconocen la gestión y el dominio del propio patrimonio.

## V. EL NEGOCIO FAMILIAR

El concepto de negocio, tradicionalmente se ve englobado en lo que en teoría se percibe como función principal de las empresas, es decir, se define por el objetivo de generar o producir utilidades como meta principal. Esta función determina a grandes rasgos la necesidad de atender a quien cuenta con la capacidad, relevancia, eficacia y existencia del negocio como concepto de utilidad. El cliente entra como un factor determinante para la existencia de un negocio a futuro, ofreciendo una perspectiva sobre la relevancia y existencia del negocio como concepto de utilidad. Desde cierta perspectiva, el cliente determina la viabilidad de un negocio debido a su disposición al pagar un

---

fluyen en el visón del patrimonio en las empresas familiares colombianas”, Estudios Gerenciales, vol. 27, n.º 120, 2011, disponible en [[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1112](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1112)].

76 GÓMEZ BETANCOURT, BETANCOURT RAMÍREZ y ZAPATA CUERVO. “Empresas familiares multigeneracionales”, cit.

producto o servicio que satisfaga sus necesidades, resultando en un beneficio económico para los proveedores<sup>77</sup>.

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

Los negocios familiares se destacan por la existencia de relaciones complejas entre los propios miembros, ya que los asuntos laborales y familiares se entrelazan entre sí, los que puede generar disputas. Dicho lo anterior, es necesario que en los negocios familiares se desarrollen habilidades especiales que permitan a los miembros identificar las dificultades y buscar una solución adecuada, y así mismo adoptar estrategias que fomenten el crecimiento de la empresa, transferir el poder y control de esta<sup>78</sup>.

El éxito en los negocios o el crecimiento en ventas, no es solo resultado de las capacidades directivas, eficiencia durante los procesos y eficacia en la implementación correcta de los recursos o ventajas competitivas de la empresa, sino que también requiere de la implementación de una planificación financiera<sup>79</sup>.

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, esenciales en la estabilidad de la familia y por ende de la empresa.

---

77 EDGAR ENRIQUE ZAPATA GUERRERO. "La definición del negocio: concepto tradicional y nuevo", *Innovar - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1991, pp. 25 a 29, disponible en [<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/34376>].

78 PETER LEACH. *La empresa familiar*, Barcelona, Granica, 1999.

79 ÁLVARO CUERVO GARCÍA y ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁIZ. "La bolsa: objetivo financiero y crecimiento de la empresa", *Análisis Financiero*, n.º 42, 1987, pp. 5 a 14.

Por lo anterior, se considera que la importancia de los elementos que se muestran al 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<sup>80</sup>:

*Misión*: este componente fomenta las expectativas y objetivos compartidos entre los empleados y el negocio. Además de presentar una imagen pública atractiva para los posibles interesados en entablar una relación comercial con la empresa, lo que es una de las principales tareas de la empresa.

*Objetivos*: radica en los resultados finales del trabajo en equipo, producción y administración de la empresa, es decir, es el resultado de las actividades planificadas de la empresa. Este componente es el producto de las metas a corto, mediano y largo plazo establecidos.

*Estrategia de negocios*: acontece en relación con los productos o unidades de negocio, haciendo hincapié en perfeccionar la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación, ya sea en la industria o el mercado específico en donde el negocio se desarrolla.

En la literatura existen diversas teorías que abordan la descripción, análisis y composición de diferentes modelos de negocios. Según señalan AMIT y ZOTT<sup>81</sup>, en estos modelos el contenido se encuentra explícitamente organizado, detallando la estructura y gobierno de las transacciones designadas con el propósito de generar un valor al explotar las oportunidades de negocio.

Por otro lado, CASSADESUS-MASANELL<sup>82</sup> menciona que los modelos de negocio están compuestos por activos, actividades y estructura de gobiernos de los activos, mismos que se explican a continuación:

---

80 THOMAS L. WHEELEN y J. DAVID HUNGER. *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*, 13.<sup>a</sup> ed., Bogotá, Pearson, 2013.

81 RAPHAEL AMIT y CHRISTOPH ZOTT. "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n.º 6/7, 2001, pp. 493 a 520.

82 RAMON CASSADESUS-MASANELL. "Dinámica competitiva y modelos de negocio", *Universia Business Review*, n.º 4, 2004, pp. 8 a 17, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/433/43300401.pdf>].

- *Activos*: este elemento se divide en dos:
  - *Elementos tangibles*: edificios, maquinaria, sistemas de información, entre otros.
  - *Elementos intangibles*: reputación, confianza, cultura corporativa, información, patentes, conocimientos, capacidades, competencias, etc.
- *Actividades*: el conjunto de actos o acciones realizados por la empresa asociado a los activos.
- *Estructura de gobierno de los activos*: son los componentes pertenecientes a la empresa, además de aquellos existentes que dependen de proveedores, clientes u otras empresas.

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

## VI. CONCLUSIÓN

El desarrollo de conflictos en los entes empresariales es común, sin embargo, en las empresas familiares al encontrarse involucrados dos esferas distintas (familia y empresa) se propician situaciones que ponen en riesgo el funcionamiento de la propia empresa, debido a que los vínculos sentimentales y afectivos se relacionan con los problemas laborales, ocasionando una afectación en el desempeño de la empresa. Por ello, es necesario utilizar métodos alternos que solucionen el surgimiento de crisis internas que pudieran surgir entre los miembros de la familia, con el fin de evitar se perjudique tanto a la empresa, como a la familia misma. En las empresas familiares se manifiestan tres elementos socioculturales identificables que las posicionan y destacan sobre otras empresas: el Modelo de gobierno corporativo, Gestión de las personas y Gestión financiera y estratégica, mismas que se fundamentan en los valores firmes de la familia permitiendo que exista un compromiso con la empresa. Además de establecer una misión, visión

y estrategia de negocio funcional para la empresa, la cual se encuentra en un cambio constante pero que a la larga representa un eje rector para las empresas.

## REFERENCIAS

- ÁLVAREZ VILLAR, DENIA ESTHER. “El arbitraje comercial como forma de dirimir conflictos extrajudiciales”, *Ámbito Jurídico*, 1.º de diciembre de 2010, disponible en [<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-processual-civil/el-arbitraje-comercial-como-forma-de-dirimir-conflictos-extrajudiciales/>].
- AMIT, RAPHAEL y CHRISTOPH ZOTT. “Value creation in e-business”, *Strategic Management Journal*, vol. 22, n.º 6/7, 2001, pp. 493 a 520.
- ARTAVIA BARRANTES, SERGIO. *Derecho procesal civil*, vol. 3, San José, Costa Rica, Universidad de San José, 1995.
- ASOCIACIÓN PROFESIONAL PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS. “Mediación, qué es y para qué sirve”, disponible en [<https://mediacionsolucion.com/mediacion/>].
- AZAR MANZUR, CECILIA. *Mediación y conciliación en México: dos vías alternativas de solución de conflictos a considerar*, México, D. F., Porrúa, 2003.
- BELTRI, FRANCESC. *Aprender a negociar*, Barcelona, Paidós, 2000.
- BETANCOURT RAMÍREZ, JOSÉ BERNARDO; GONZALO GÓMEZ BETANCOURT y MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA. “Aproximación a los factores que influyen en el visón del patrimonio en las empresas familiares colombianas”, *Estudios Gerenciales*, vol. 27, n.º 120, 2011, disponible en [[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1112](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1112)].
- CAIVANO, ROQUE J. “El arbitraje: nociones introductorias”, *Revista Electrónica de Derecho Comercial*, s. f., pp. 1 a 8, disponible en [<http://www.derecho-comercial.com/Doctrina/Arb-001.pdf>].

- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. “Código de Comercio”, *Diario Oficial de la Federación* de 7 de octubre de 1889, disponible en [[https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_mex\\_anexo8.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_mex_anexo8.pdf)].
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. “Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal”, *Diario Oficial de la Federación* de 29 de diciembre de 2014, disponible en [[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP\\_200521.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_200521.pdf)].
- CARNEGIE, DALE. *Las 5 habilidades esenciales para tratar a las personas*, México, D. F., Debolsillo, 2012.
- CARRIÓN, JOSÉ ANTONIO. “Técnicas de negociación”, *VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas*, Universidad de Alicante, 26 de abril de 2007.
- CASADESUS-MASANELL, RAMON. “Dinámica competitiva y modelos de negocio”, *Universia Business Review*, n.º 4, 2004, pp. 8 a 17, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/433/43300401.pdf>].
- CENTRO DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN PARAGUAY. “Acerca de nosotros”, disponible en [<https://camparaguay.com/es/acerca-del-camp>].
- CHINCHILLA, MONTSE. “Medición empresarial: la gran desconocida”, *Capital Humano*, n.º 339, 2019, disponible en [<https://factorhumano.org/attachments/article/13942/c527-mediacion-empresarial-la-gran-desconocida.pdf>].
- COLAÍACOVO, JUAN LUIS. *Negociación moderna: teoría y práctica*, Argentina, Ediciones Jurídicas Cuyo, 1998.
- CORNELIO LANDERO, EGLA. “Los mecanismos alternativos de solución de controversias como derecho humano”, *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, n.º 17, 2014, pp. 81 a 95, disponible en [<https://revistabarataria.es/web/index.php/rb/article/view/57>].

- CUERVO GARCÍA, ÁLVARO y ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁIZ. “La bolsa: objetivo financiero y crecimiento de la empresa”, *Análisis Financiero*, n.º 42, 1987, pp. 5 a 14.
- D’DALESSIO, D.; R. ALZATE SÁENZ DE HEREDIA, P. ARÉCHAGA, M. BARBAGALLO, F. BRANDONI, D. FRIED SCHIDMAN y M. F. HUARTE. *Resolución de conflictos en la escuela*, Buenos Aires, Noveduc, 2013.
- DE LA ROSA ALBUQUERQUE, AYUZABET; OSCAR LOZANO CARRILLO y JUAN CARLOS RAMÍREZ SEGURA. “Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar”, *Gestión y Estrategia*, n.º 36, 2009, pp. 17 a 36, disponible en [<https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/116>].
- DELFIN POZOS, FLOR LUCILA y MARÍA PILAR ACOSTA MÁRQUEZ. “Importancia y análisis del desarrollo profesional”, *Pensamiento y Gestión*, n.º 40, 2016, pp. 184 a 202, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/646/64646279008/html/>].
- DELOITTE. “Gestión de las empresas familiares. Cómo lograr la ejecución de la visión familiar”, *Boletín Gobierno Corporativo*, invierno de 2011, disponible en [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>].
- DUPUIS, JUAN CARLOS G. *Mediación y conciliación: mediación patrimonial y familiar, conciliación laboral*, Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1997.
- ESTADO DE NUEVO LEÓN. Decreto n.º 183, “Por el que se crea la Ley de mecanismos alternativos para la solución de controversias para el Estado de Nuevo León”, de 13 de enero de 2017, *Periódico Oficial del Estado* n.º 6-III, 13 de enero de 2017, disponible en [[http://sistec.nl.gob.mx/Transparencia\\_2015/Archivos/AC\\_0001\\_0007\\_00160858\\_000001.pdf](http://sistec.nl.gob.mx/Transparencia_2015/Archivos/AC_0001_0007_00160858_000001.pdf)].
- FARRÉ SALVÁ, SERGI. *Gestión de conflictos, taller de mediación: un enfoque socioafectivo*, Barcelona, Ariel, 2004.

- FISHER, ROGER; WILIAN URY y BRUCE PATTON. *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*, Barcelona, Gestión 2000, 2015.
- GALVE GÓRRIZ, CARMEN. “Propiedad y gobierno: la empresa familiar”, *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, n.º 50, 2002, pp. 158 a 181, disponible en [<https://www.euskadi.eus/webo1-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=45&registro=633>].
- GARCÍA SÁNCHEZ, MAX y JUSEY MARTÍNEZ CARRASCO. *Arbitraje civil y mercantil en México*, México, D. F., mayo de 2014, disponible en [[https://www.researchgate.net/publication/264622638\\_ARBITRAJE\\_CIVIL\\_Y\\_MERCANTIL\\_EN\\_MEXICO](https://www.researchgate.net/publication/264622638_ARBITRAJE_CIVIL_Y_MERCANTIL_EN_MEXICO)].
- GIL ECHEVERRY, JORGE HERNÁN. *La conciliación extrajudicial y la amigable composición*, Bogotá, Temis, 2003.
- GÓMEZ BETANCOURT, GONZALO EDUARDO; JOSÉ BERNARDO BETANCOURT RAMÍREZ y NATALIA ZAPATA CUERVO. “Empresas familiares multigeneracionales”, *Entramado*, vol. 8, n.º 2, 2012, pp. 38 a 49, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3426/2817>].
- GÓMEZ BETANCOURT, GONZALO EDUARDO; MARÍA PIEDAD LÓPEZ VERGARA y JOSÉ BERNARDO BETANCOURT RAMÍREZ. “Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana”, *Cuadernos de Administración*, vol. 22, n.º 39, 2009, pp. 163 a 190, disponible en [[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/3839](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3839)].
- GONZÁLEZ DE COSSÍO, FRANCISCO. *Arbitraje*, México, D. F., Porrúa, 2004.
- GORJÓN GÓMEZ, FRANCISCO JAVIER y JOSÉ GUADALUPE STEELE GARZA. *Métodos alternativos de solución de conflictos*, México, D. F., Oxford University Press, 2012.

- GORJÓN GÓMEZ, FRANCISCO JAVIER y KARLA ANNETT SÁENZ LÓPEZ. *Métodos alternos de solución de controversias*, México, CECSA, 2009.
- GORJÓN GÓMEZ, FRANCISCO JAVIER y REYNA LIZETH VÁZQUEZ GUTIÉRREZ. “Métodos alternos de solución de conflictos y su protagonismo en el nuevo sistema legal mexicano, retos y perspectivas”, en FRANCISCA PATRICIA ARELLANO HERNÁNDEZ y PARIS ALEJANDRO CABELLO TIJERINA (coords.). *Retos y perspectivas de los MASC en México*, México, D. F., Tirant lo Blanch, 2015, pp. 24 a 50.
- HENÓN-RISSO, JORGE. *Negociación en acción*, Madrid, Edit. Díaz de Santos, 2007.
- HERNÁNDEZ DELGADO, ESPERANZA. “Aproximación teórica a los significados de la mediación en conflictos armados”, *Reflexión Política*, vol. 12, n.º 24, 2010, pp. 128 a 140, disponible en [<https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/1277>].
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Buen gobierno en la empresa familiar. Guía*, España, IEF, 2005, disponible en [[https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf)].
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Una visión de la empresa familiar excelente*, Madrid, KPMG, 2015, disponible en [<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>].
- LEACH, PETER. *La empresa familiar*, Barcelona, Granica, 1999.
- LEDERACH, JOHN PAUL. *Preparing for peace: conflict transformation across cultures*, Syracuse, Syracuse University Press, 1996.
- LÓPEZ, FRANCISCO. *La empresa, explicada de forma sencilla: todo lo que se tiene que saber para no sentirse perdido en el mundo de la empresa*, Barcelona, Edit. Libros de Cabecera, 2008.
- MADDUX, ROBERT B. *Negociación exitosa: estrategias y tácticas efectivas para negociar*, México, D. F., Trillas, 1991.

- MEDINA LEÓN, ALBERTO; DIANELYS NOGUEIRA RIVERA, GILBERTO HERNÁNDEZ PÉREZ y CARLOS NOGUEIRA RIVERA. “Procedimiento para el despliegue del Cuadro de Mando Integral: diseño y aplicación”, *Revista del Claustro de Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, 2009, pp. 63 a 75.
- MENDIA, IRANTZU y MARTA AREIZAGA. “Resolución de conflictos”, en *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*, País Vasco, Universidad del País Vasco, disponible en [<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/190>].
- MOLINA PARRA, PAULA ANDREA; SERGIO BOTERO BOTERO y JUAN NICOLÁS MONTROYA MONSALVE. “Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis”, *Pensamiento y Gestión*, n.º 41, 2016, pp. 116 a 149, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974>].
- PÉREZ FERNÁNDEZ DEL CASTILLO, OTHÓN y BERTHA MARY RODRÍGUEZ VILLA. *Manual básico del conciliador*, México, Edit. Vivir en Paz, 2003.
- PÉREZ MOLINA, ANA ISABEL. “El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales”, *3c Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, vol. 1, n.º 3, 2012, pp. 1 a 12, disponible en [<https://3ciencias.com/articulos/articulo/el-modelo-de-empresa-familiar-los-cuatro-pilares-fundamentales/>].
- PÉREZ SAUCEDA, JOSÉ BENITO. “La importancia en la formación de abogados-mediadores: el nuevo paradigma para los juristas con verdadero sentido humano”, en RAFAEL AGUILERA PORTALES, JOSÉ ZARAGOZA y MICHAEL NÚÑEZ TORRES (comps.). *Derecho, ética y política como consolidación del Estado democrático y social de derecho. Memorias del II Congreso Internacional de Derecho, Ética y Política*, México, D. F., Edit. Elsa G. de Lazcano, 2008. pp. 199 a 218.
- POLLAK, ROBERT A. “A transaction cost approach to families and households”, *Journal of Economic Literature*, vol. 23, n.º 2, 1985, pp. 581 a 608.

- PONTI, FRANC. *Los caminos de la negociación: personas, estrategias y técnicas*, Buenos Aires, Granica, 2007.
- RICART, JOAN E. “Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica”, *Universia Business Review*, n.º 23, 2009, pp. 12 a 25, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>].
- RODRÍGUEZ ROBLERO, MARÍA INMACULADA. *Impugnación de acuerdos sociales y arbitraje*, Barcelona, Bosch, 2010.
- SALAZAR NAVA, GUILLERMO. “Como gestionar empresas familiares”, 2014, disponible en [<http://www.mailxmail.com/cursocomo-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos>].
- TALERO RUEDA, SANTIAGO. *Arbitraje comercial internacional: instituciones básicas y derecho aplicable*, Bogotá, Temis, 2008.
- TOBÓN, JOSÉ IGNACIO. *Método Harvard de negociación. “Cómo negociar con inteligencia”*, Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana, 2007.
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA. *Empresas familiares*, Serie: Cuadernos de Cátedra, Mar del Plata, Argentina, Universidad Nacional de Mar del Plata, 2004, disponible en [<http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1200/5/01211.pdf>].
- VANONI MARTÍNEZ, GIUSEPPE y MARÍA JOSÉ PÉREZ. “Protocolo: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares”, *Desarrollo Gerencial*, vol. 7, n.º 2, 2015, pp. 81 a 99, disponible en [<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/438/426>].
- VÁZQUEZ GUTIÉRREZ, REYNA LIZETH. “La mediación escolar como herramienta eficaz para la educación para la paz” (tesis de doctorado), Murcia, España, Universidad de Murcia, 2012, disponible en [<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/85718/TRLVG.pdf>].

- VEYTIA PALOMINO, HERNANY. “El perfil del árbitro comercial internacional”, *Revista de Derecho - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, n.º 17, 1996, pp. 199 a 210, disponible en [<https://rdpucv.cl/index.php/rderecho/article/view/336>].
- WHEELEN, THOMAS L. y J. DAVID HUNGER. *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*, 13.ª ed., Bogotá, Pearson, 2013.
- ZAMORA ACOSTA, ELÍAS. “Sobre patrimonio y desarrollo. Aproximación al concepto de patrimonio cultural y su utilización en procesos de desarrollo territorial”, *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 9, n.º 1, 2011, pp. 101 a 113, disponible en [[https://www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111\\_09.pdf](https://www.pasosonline.org/Publicados/9111/PS0111_09.pdf)].
- ZAPATA GUERRERO, EDGAR ENRIQUE. “La definición del negocio: concepto tradicional y nuevo”, *Innovar - Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1991, pp. 25 a 29, disponible en [<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/34376>].
- ZÚÑIGA, ANDRÉS. “Comunidades menonitas; la fuerza de su identidad y cultura”, 21 de enero de 2012, disponible en [<https://andrewzuniganajar.wordpress.com/2012/01/>].

**SEGUNDA PARTE**

**La mediación empresarial en negocios  
familiares**



## Empresas familiares y sus procesos de mediación

### RESUMEN

Las empresas familiares pertenecen a uno de los rubros más importantes de todo el sector privado. Sin embargo, presentan grandes retos y áreas de oportunidad para cada uno de los miembros interesados, pues si bien llegan a ser de las más numerosas dentro de diferentes países, su continuidad es un tema importante ya que se deben enfrentar a situaciones generacionales y de trascendencia en el tiempo, y es en este sentido, en que presentan constantemente diferentes tipos de conflictos, que se dan más allá de su organización y finalidad. De esta manera, es que deben afrontar problemáticas evolutivas y de innovación, demostrando su capacidad de eficiencia y competitividad en cada uno de los elementos que las componen. Además, su calidad debe verse enfrentada al compromiso familiar y a las relaciones que cada uno de los individuos llevan a cabo dentro de la empresa. Por último, cabe resaltar que las empresas familiares se enfrentan día con día a los diferentes valores con los que fue concebida, como el orgullo familiar y la congruencia con la filosofía de vida, por lo que se

deben ver fortalecidos con la comunicación entre los miembros de la familia, su visión, misión y liderazgo, por lo que cada uno de ellos se ve obligado a responsabilizarse por el legado familiar que conlleva el funcionamiento de la empresa.

*Palabras clave:* Empresas familiares; Características; Conceptualización; Elementos.

## I. CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE LA EMPRESA

Establecer un concepto específico de *empresa* representa en definitiva una complejidad, ya que figura un funcionamiento organizacional, social y económico, que a su vez cuenta con una serie de características compuestas, junto con su propósito. De esta forma, las empresas llegan a representar un concepto incierto al acoger diversas formas y adherir una gran cantidad de elementos<sup>83</sup>.

Las partes, por lo general, tienen tres tipos de respuestas al conflicto: de escape, de ataque y de conciliación. Las respuestas de escape incluyen negar la existencia de conflicto, evitándolo y huyendo del mismo. Las respuestas de ataque incluyen poder juegos como el posicionamiento legal, entablar litigios, amenazas físicas o verbales o intimidación y violencia. Las respuestas de conciliación incluyen discusión, negociación y mediación. Escapar las respuestas son insuficientes porque no abordan el conflicto y sus causas subyacentes. Las respuestas de ataque son inapropiadas porque causan daño irreparable a la familia y el negocio. En términos generales, la respuesta de conciliación es el mejor enfoque para resolver conflictos dentro del negocio familiar.

De las respuestas de conciliación, la discusión y la negociación se explican por sí mismas, aunque hay diferentes estilos de negociación. Algunos son colaborativos (resolución de problemas) y otros son competitivos (posicional). La experiencia de vida, la educación y la personalidad, dictarán el estilo de negociación que puede ser utilizado. La mediación es un proceso conciliatorio que a menudo produce resultados *win-win* al tiempo que mejora la comunicación y preserva

---

83 FRANCISCO LÓPEZ MARTÍNEZ. *La empresa, explicada de forma sencilla*, Barcelona, Libros de Cabecera, 2009.

las relaciones. Cuando las negociaciones fracasan, la mediación puede ser la solución para el cuello de botella.

Una empresa es una compleja combinación y amalgama de diversos elementos. Es además una realidad socioeconómica que sirve para analizar dentro del área de las ciencias sociales, por lo que nacen una serie de diferentes maneras para conceptualizar esta palabra, de esta forma, se dan a conocer diversos puntos de vista para abordar los análisis focalizados a la comprensión, dinámica y funcionamiento de las empresas<sup>84</sup>:

- *Como institución del empresario.* No existen diferencias entre quien dirige y el propietario.
- *Como unidad de beneficio.* Su propósito es la adquisición de excedentes económicos.
- *Como explotación de producción independiente.* Contempla el propósito de satisfacer las necesidades de terceros, así como la toma de decisiones dentro de la empresa y su independencia económica.
- *Como unidad jurídica y financiera.* Crea únicamente aspectos parciales.
- *Como objeto de conocimiento formal.* Se caracteriza por el reconocimiento de los conceptos de riesgo y beneficio.
- *Como concepto diferenciado del de explotación.* Existe un destacamento sobre las explotaciones, que representas ciertas características independientes dentro del orden económico.
- *Como concepto vinculado al orden económico.* Se dan a conocer diferentes características empresariales que son equivalentes al orden económico y que permiten el nacimiento de diversas empresas.

Por su parte, las empresas familiares pueden ser entendidas como unidades económicas, las cuales cuentan con una propiedad que se en-

---

84      MARÍA DE LOS ÁNGELES GIL ESTALLO y FERNANDO GINER DE LA FUENTE.  
*Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, Madrid, ESIC Editorial, 2013.

cuentra bajo el mando de una o diversas familiares y cuyos miembros llegan a intervenir dentro de su dirección y administración<sup>85</sup>.

A pesar de que existe una gran cantidad de maneras para abordar la complejidad de las empresas, así como sus dinámicas, composiciones, objetos y funcionamientos, se debe destacar la manera en que se aborda como sistema, en el sentido que se encuentra conformada por un total de partes interrelacionadas de manera indirecta o directa. Bajo esta perspectiva, las empresas son grupos constituidos que crean riqueza, y cuyo espacio brinda la oportunidad de poner a operar recursos organizacionales con el objetivo de transformación materias en bienes y servicios<sup>86</sup>.

Los acelerados cambios de los últimos años, han llegado a influenciar diferentes sistemas sociales de funcionamiento básico para las naciones en relación con sus economías dinámicas generales; en este sentido, las empresas no se encuentran apartadas de ello y logran tener mayores implicaciones sociales dentro de su funcionamiento y constitución, de forma permanente, requieren de dinámicas adaptadas a la satisfacción de necesidades, las cuales se encuentran en constante evolución, dentro de los ámbitos económicos, como los servicios, los financiamientos, y de forma general, la satisfacción de clientes.

Todo esto requiere diferentes necesidades, entre las que destacan el contar con cambios modernos, ideas creativas, ampliación de producción, consumo y servicios. No obstante, en la actualidad, se encuentra como la utilización de recursos disponibles para obtener, con la máxima eficiencia y eficacia, tanto los servicios como los bienes que desean las personas. Se ha demostrado con experiencia, que la combinación de iniciativas, juicios, creatividad y resolución dentro de las empresas obtiene mejores resultados.

En los últimos años, las empresas familiares han adquirido importantes niveles de complejidad, y en la actualidad, este tipo de empresas se conciben como entidades dinámicas y un sistema de tres círculos que involucra la familia, la gerencia y la empresa<sup>87</sup>.

---

85 ROBERTO VAINRUB. *Convertir sueños en realidades: una guía práctica para emprendedores*, Caracas, Ediciones IESA, 2006.

86 JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA. *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, D. F., Cengage Learning Editores, 2010.

87 MAGDA JIMÉNEZ y HENRI PIÑA ZAMBRANO. "Capital social en empresas familiares", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 16, n.º 54, 2011, pp. 255 a 273, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10615>].

Con el propósito de ampliar las perspectivas que identifican y analizan las definiciones y formas de las empresas familiares, a continuación se presentan una serie de definiciones en las que se abordan diferentes fundamentos y elementos por diversos autores:

**TABLA 3.** Definiciones de Empresa Familiar

Autor	Definición
PETER LEACH. <i>La empresa familiar</i> , Barcelona, Granica, 1999.	Son aquellas influenciadas por una familia o por vínculos familiares. Las familias pueden controlar las operaciones empresariales.
HUMBERTO SERNA GÓMEZ y EDGAR SUÁREZ ORTIZ. <i>La empresa familiar: estrategias y herramientas para sus sostenibilidad y crecimiento</i> , Bogotá, Temis, 2005.	Es una organización económica donde sus propiedades, controles y direcciones descansan en determinados núcleos familiares con vocación de ser transmitida a futuras generaciones.
ROBERT G. DONNELLEY. <i>La empresa familiar</i> , Caracas, Delnu, 1974.	Se consideran empresas familiares cuando han estado identificadas por lo menos por dos sucesiones entre una generación a otra de una familia determinada y cuando han practicado una influencia mutua acerca de las políticas de la empresa y sobre sus objetivos e intereses.
MIGUEL ÁNGEL GALLO. <i>Empresa familiar: textos y casos</i> , Barcelona, Praxis, 1995.	Es aquella en la que una o dos familias tienen más del 50% de la propiedad de la empresa, hay miembros familiares ocupando cargos ejecutivos y/o directivos en la empresa y consideran que va a ser trasladada a las futuras generaciones.
K. KAJIHARA. <i>La realidad empresarial mexicana</i> , México, D. F., Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2004.	Cumple con dos requisitos en cuanto a la propiedad, todas o al menos proporcionalmente, de forma que permite conservar el control de la empresa; y, en segundo lugar, es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en su funcionamiento.
POZA, ERNESTO J. <i>Empresas familiares</i> , México, D. F., Cengage Learning, 2011.	La esencia que caracteriza a la empresa familiar es la presencia de la familia, los sueños del propietario de conservar el negocio en la familia, la coincidencia, propiedad y dirección y la ventaja competitiva procedente de las interacciones familiares, sobre todo cuando la unidad familiar es sólida.
MIGUEL ÁNGEL GALLO y CARLOS GARCÍA PONT. "La empresa familiar en la economía española", <i>Papeles de Economía Española</i> , n.º 39-40, 1989, pp. 67 a 85.	Es una propiedad en manos de una familia y su poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber establecido una clara distinción entre poder y propiedad.

Fuente: LENIX MARGARITA OMAÑA GUERRERO y MARÍA AUXILIADORA BRICEÑO BARRIOS. "Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo", *Estudios Gerenciales*, vol. 29, n.º 128, 2013, pp. 293 a 302, disponible en [[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1714](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1714)].

De esta manera, se puede entender que cada uno de los autores coincide en que las empresas familiares son aquellas en las que participa de forma activa por lo menos dos generaciones consecutivas, además de que los patrimonios sean de su propiedad.

## II. LOS COMPROMISOS DE LOS SOCIOS CON LA EMPRESA

Los principios empresariales enlazan las razones de existir o ser de una empresa con la manera en que desempeña sus funciones dentro de la sociedad, y que integra valores como ética, honestidad, respeto, confianza y justicia. Estos valores son convertidos en prácticas empresariales al momento de que surge la toma de decisiones<sup>88</sup>.

La cooperación eficiente dentro de los lugares de trabajo, requieren implementar un sistema adecuado al interior de las empresas para posicionar interacciones positivas que efectúen procesos y acuerdos adecuados que permitan a socios y empleados la interacción en mutuo beneficio. Esta interacción involucra:

- Compartir información
- Conversar
- Debatir
- Decidir
- Escuchar
- Negociar

Se debe hacer énfasis en que las interrelaciones fundadas en diálogos que conservan doble vía (escuchar - hablar) permiten entender que la autoestima de una empresa será adecuada a los retos cuando rea-

lizan métodos participativos, comunicativos, confiados, inclusivos y co-constructivos de resultados nuevos<sup>89</sup>.

El compromiso puede ser medido con los sentimientos de demuestran los trabajadores hacia la organización y la lealtad, además de la disposición y forma de trabajar que tiene. Por su parte, las empresas demuestran compromiso hacia los clientes con el trato que les brinda, además de sus mejorías constantes de los productos o servicios que ofrecen para conservarlos satisfechos.

A continuación se destacan dos importantes problemáticas que pueden llegar a surgir dentro de las empresas familiares y se mencionan posibles causas de aparición:

**TABLA 4.** Problemáticas de las Empresas Familiares

Problemática	Causas posibles
Poco compromiso de los miembros activos de la empresa	<p>Se consideran comportamientos y valores familiares en la esfera empresarial.</p> <p>Existen débiles exigencias para los miembros de la familia dentro de la organización</p> <p>La empresa no forma autorrealización personal para ciertos miembros</p> <p>Las actividades empresariales no son interesantes para ellos</p>
Conflictos con socios no familiares	<p>Desacuerdo en las destinaciones de las ganancias</p> <p>Diferencia en políticas de ascensos, remuneración y vinculación</p> <p>Descontento por los rendimientos familiares emparentados con la compañía</p> <p>Falta de entendimiento en futuros planes</p>

Fuente: MELQUICEDEC LOZANO POSSO. “El protocolo en las empresas de propiedad familiar”, *Estudios Gerenciales*, n.º 74, 2000, pp. 49 a 67, disponible en [[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/27](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27)].

Así mismo, es pertinente establecer y/o potenciar efectivos mecanismos gubernamentales en cada uno de los tres ámbitos, tales como:

- a. Instaurar sentidos de orientación de la empresa y sistemas de valores;
- b. Crear políticas entendidas y aceptadas que enseñen a los individuos de qué manera comportarse y qué tienen que efectuar a cabo en cada momento; y
- c. Manifestar aprobación de las personas adecuadas al tiempo adecuado en relación con las cuestiones y retos, tanto familiares como laborales<sup>90</sup>.

Cada uno de estos puntos señala que la mejor manera de alcanzar la satisfacción y compromiso por parte de los accionistas con la empresa, es contar con una plataforma en las que las preocupaciones y desafíos de la empresa, la familia y los accionistas sean administrados y tratados de forma separada y provechosa.

### III. CONSTRUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Dentro de las empresas familiares se identifican rasgos indispensables relacionados con su conformación, ante esta situación, las familias confirman su talento humano primordial, que influye de manera significativa en su cometido como empresa<sup>91</sup>. Las empresas familiares ostentan trascendentalmente como una columna de la economía mundial, un motor capaz de generar bienestar social y riqueza económica<sup>92</sup>. Este tipo de organización demuestra características específicas

90 INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Buen gobierno en la empresa familiar. Guía*, España, IEF, 2005, disponible en [[https://www.ehu.es/documents/2819611/o/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](https://www.ehu.es/documents/2819611/o/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf)].

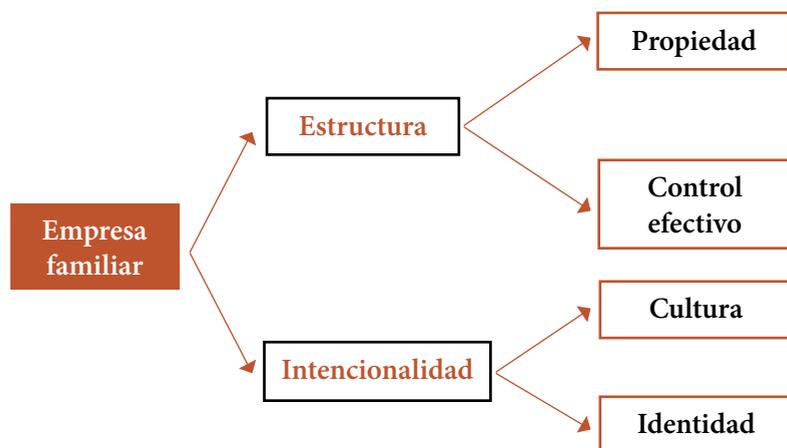
91 PAULA ANDREA MOLINA PARRA, SERGIO BOTERO BOTERO y JUAN NICOLÁS MONTOYA MONSALVE. “Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis”, *Pensamiento y Gestión*, n.º 41, 2016, pp. 116 a 149, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974>].

92 MARISOL ROMERO LOZOYA. “Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa”, *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, n.º 11, 2013, pp. 42 a 56.

merecedoras de atención, no solo por sus particularidades dentro del estilo gerencial, sino también por la importante participación que este tipo de negocios tiene en la economía de diversas naciones<sup>93</sup>.

De acuerdo con PEÑA y SÁNCHEZ, desde la perspectiva estructural, las empresas familiares son definidas por su propiedad y administración, siendo estos elementos necesarios pero no suficientes. En relación con la visión finalista o intencional, las empresas familiares se definen por las preferencias y valores de los miembros familiares. Esto que se menciona, es ilustrado en un esquema sencillo, bajo lo que se denominan condiciones definidoras de las empresas familiares:

**GRÁFICO 4.** Condiciones definidoras de la empresa familiar



*Fuente:* ATILANO PEÑA LÓPEZ y JOSÉ MANUEL SÁNCHEZ SANTOS. *El capital social como recurso de la empresa familiar: la Familiness*, Oleiros, La Coruña, Netbiblo, 2011.

Existen diferentes perspectivas que destacan la importancia de la empresa familiar y sus contribuciones a la dinámica económica internacional, como su evolución, origen, participación en el empleo, tamaño, productividad y dinámica interna, entre otros aspectos característicos<sup>94</sup>. La personalidad de las empresas familiares conforma el tejido de valores y sentimientos que sostienen el compromiso de los familiares que trabajan en ella<sup>95</sup>.

93 OMAÑA GUERRERO y BRICEÑO BARRIOS. "Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo", cit.

94 Ídem.

95 NURIA SUSANA LASHERAS MAYORAL. "Mediación en empresa familiar:

Así bien, las maneras de afrontar los conflictos, las interrelaciones, el diseño de la visión y misión y la construcción de objetivos de las propias empresas con enfoque hacia el futuro, componen elementos que distinguen a las empresas familiares del resto de constituciones empresariales.

Como ejemplo, el capital social es uno de los elementos esenciales en las dinámicas empresariales familiares, y como se menciona más adelante, en una empresa. De acuerdo con JIMÉNEZ y ZAMBRANO PIÑA con referencia a DURSTON<sup>96</sup>, se destacan los siguientes elementos como distintivos del capital social como cimiento general de la empresa:

**TABLA 5.** Elementos distintivos del capital social

Elemento	Descripción
Confianza	Comportamientos esperados de otras personas con quienes se comienza o mantienen relaciones que se soportan en un mecanismo recíproco y compendios afectivos, como consecuencia de interacciones repetidas con dichas personas.
Reciprocidad	Principio esencial rector de relaciones informales y formales entre los miembros, sostenidas en las lógicas de intercambio de retribución.
Cooperación	Acciones complementarias orientadas al logro de objetivos simultáneos en un emprendimiento común y fortalecidas a través de la reproducción de circunstancias de confianza.

Fuente: JIMÉNEZ y PIÑA ZAMBRANO. “Capital social en empresas familiares”, cit.

Diversos autores concuerdan en que la gran parte de la literatura que es concerniente para las definiciones de empresas familiares se puede ver en la interrelación de tres compendios principales: 1) Familia; 2) Empresa; y 3) Propiedad. Además, también presentan un compendio de consultas de obras clásicas en relación con los elementos constituyentes, la definición y los distintivos de las empresas familiares. En la siguiente tabla se destacan algunas de las definiciones presentadas:

más allá del protocolo familiar”, *Revista de Mediación*, vol. 7, n.º 1, 2014, pp. 60 a 69, disponible en [<https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf>].

96 JOHN DURSTON, cit. en JIMÉNEZ y PIÑA ZAMBRANO. “Capital social en empresas familiares”, cit.

**TABLA 6.** Definiciones de empresa familiar

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organizaciones controladas y administradas por uno o varios miembros de una sola familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Son aquellas en la que la mayoría de las propiedades y los controles radican en una sola familia en la que dos o más miembros participan o participaron.
Bork (1986)	Son las que han sido fundadas por miembros de la familia y han sido transmitidas o se espera que se transmitan a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rodolsky, (1988)	Son organizaciones en las cuales los miembros de la familia obtienen un control legal sobre las propiedades.
Ward y Dolan (1998)	Las empresas que serán transferidas a las siguientes generaciones de la familia para que la controlen o dirijan.
Barry (1989)	Aquellas que, en la práctica, están controladas por miembros de una sola familia.
Gallo y Sveen (1991)	Empresas en la que una sola familia posee la mayor parte del capital y tiene total control. Los miembros de la familia forman parte de las direcciones y toman decisiones.
Jaffe, 1991, citado por Gutiérrez	Empresas en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o responsabilidad activa como propietarios.
Handler (1994)	Organización en la principal dirección operativa el plan de sucesión influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church, 1996, citado en Littunsen y Hyrsky (2000)	Es una empresa en la cual sus fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, aún y cuando siguen siendo los accionistas decisivos que ocupan cargos ejecutivos y de dirección y ejercen influencias decisivas sobre las políticas de la empresa.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero se encuentra a disposición de uno o más miembros de la familia.
Stere 1996, citado por Rueda, (2011)	Es aquella en la cual las propiedades y decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.

*Fuente:* MOLINA PARRA, BOTERO BOTERO y MONTOYA MONSALVE. “Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis”, cit.

## IV. CONCLUSIÓN

Si bien las empresas familiares representan importantes características dentro de la economía de los países, es importante considerar que se necesita de cierta organización dentro de cada una de ellas, pues aun cuando existen múltiples definiciones que ayuden a comprender en mayor medida su concepto, de manera general, se puede afirmar que resulta imprescindible la relación que tienen cada uno de los miembros de la familia.

Como se vio a lo largo de la investigación, es importante que exista cierto compromiso entre cada uno de los individuos, para que de esta manera se puedan resaltar no solo los valores de la familia, sino que también se genere cierto crecimiento, adecuado y congruente con las metas proyectadas.

Por último, es importante tomar en cuenta que al igual que en otros tipos de empresas, aquí también pueden surgir conflictos, los cuales podrían considerarse más dificultosos que otros, pues ante esta situación se ven involucradas cuestiones sentimentales y personales, al verse envueltos familiares directos o indirectos, quienes a final de cuentas son los que poseen la batuta empresarial.

## Tipología de conflictos en las empresas familiares

### RESUMEN

Las empresas familiares, como cualquiera de otro rubro, tiene probabilidades de verse envuelta en conflictos. Es importante destacar que este tipo de empresas tiene tanto fortalezas como debilidades, y sin duda tiene grandes áreas de oportunidad que deben mejorar con el paso del tiempo. Así mismo, dentro de estas empresas se pueden encontrar grandes compromisos de por medio, y que a su vez, las relaciones personales que existan puedan verse reflejadas de forma positiva a través de valores como compañerismo y camaradería, sin embargo, también pueden existir conflictos que limiten su potencial de crecimiento, lo que afectará de manera negativa el desarrollo económico. Es principalmente por esta razón que se deben identificar los tipos de conflictos que pueden ocurrir en las empresas familiares, pero sobre todo saber cómo resolverlos, ya que si bien el manejo de una empresa puede ser complicado, el involucrarse con familiares en el área laboral puede dificultar el proceso, ya que se encuentran de por medio situaciones emocionales, confusiones entre familiares y diversos protoco-

los, por lo que resulta de suma importancia la comunicación entre los miembros **y así** superar los retos de manera exitosa y confiable, además de llegar a un adecuado traspaso generacional que permita continuar con el legado familiar e involucre la satisfacción de necesidades de todos los involucrados.

*Palabras clave:* Conflictos; Tipología; Empresas familiares.

Las estructuras de las empresas familiares están compuestas por dos sistemas difíciles de abordar, el familiar y el empresarial. Debido a la complejidad que representan, las empresas familiares irreparablemente seleccionan por sus propias formas de identificación o atención y administración de conflictos, beneficiando la forma en que serán abordados.

Bajo esta situación, se presentan ciertos arquetipos en los conflictos existentes en las empresas familiares. Sin embargo, concurren ciertas controversias que son más comunes en este tipo de ente, por ejemplo:

- a. Conflictos generacionales
- b. Conflictos entre hermanos activos o pasivos
- c. Conflictos de género
- d. Conflictos comunicacionales
- e. Conflictos de disgregación o aglutinación de la familia

Según REDORTA<sup>97</sup>, en base a su experiencia en el área de negocios y entes empresariales investigó el desarrollo de los conflictos en las empresas, así como su solución, demostrando que una vez que estas controversias sean resultas en el área de negocio al igual que en los asuntos interiores de la empresa, estas soluciones son efectivas para el desarrollo de la empresa y perduran por un largo tiempo.

Por otra parte, existen otros arquetipos de conflictos en el ámbito empresarial, estos abordan ciertos elementos como por ejemplo:

---

97 JOSEP REDORTA. *No más conflictos: cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 2012.

identificación de origen, situaciones derivadas de aspectos externos o internos. En base a ello, BAIXAULI<sup>98</sup> presenta la siguiente tipología:

En la empresa pueden derivar del exterior:

- Relaciones con los compradores u clientes
- Relaciones con los suministradores u proveedores
- Relaciones con empresas competidoras

Conflictos en la empresa derivados del interior:

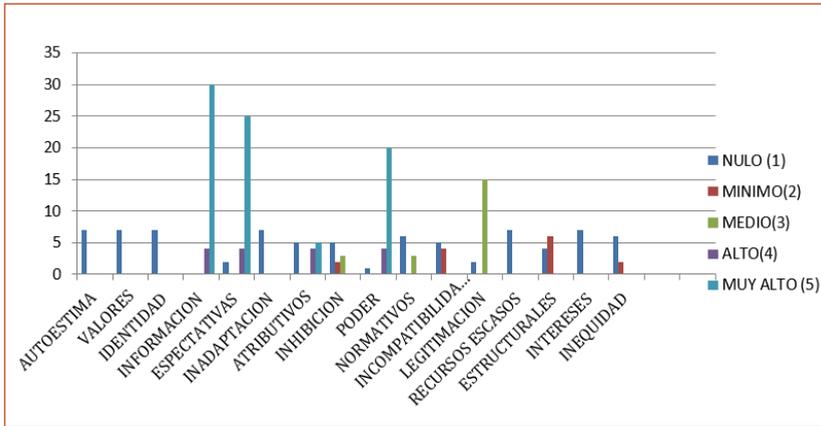
- Relaciones entre compañeros
- Relaciones con los supervisores
- Relaciones con los subordinados
- Sindicatos

Para lograr que una empresa familiar se consolide, en gran medida requiere que los socios partícipes mantengan una necesidad evolutiva, crecimiento y madurez. Se utilizó un instrumento con el fin de visualizar la problemática que se presentan en las empresas familiares como fenómenos conflictivos, cuyo objetivo es el estudio de la relación que estos tienen con los patrones de valoración.

Dicho instrumento señala 16 tipos de patrones básicos existentes en los conflictos, estos aparecen en personas con el carácter de socios en las empresas familiares. El Conflicto Analysis Typology –CAT– admite cualquier tipo de conflicto, sean definidos por afirmaciones valoradas en una escala de Likert.

---

98 ELENA BAIXAULI GALLEGO. “La mediación en entornos empresariales y organizacionales”, *Ámbito Jurídico*, 1.º de diciembre de 2010, disponible en [<https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-83/la-mediacion-en-entornos-empresariales-y-organizacionales/>].

**GRÁFICO 5.** Resultados y patrones dominantes

Fuente: elaboración propia con base en JOSEP REDORTA. “Análisis de conflictos por patrones: la nueva herramienta CAT®”, *Democracia Digital e Governo Eletrônico*, vol. 1, n° 10, 2014, pp. 310 a 323, disponible en [<https://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/168>].

Conforme al gráfico anterior, se observan los patrones imperantes en los conflictos y problemas en los entes empresariales cuyo funcionamiento es manejado por la familia, en estos se destacan los relacionados a aspectos como la información, expectativas, poder y legitimación. Por lo cual, para solucionar este tipo de controversias, se requiere que los socios pertenecientes a las empresas familiares (mismos que son integrantes de la propia familia) se manejen con honestidad y transparencia, además de desarrollar un liderazgo y empoderamiento adecuado en este tipo de conflictos.

Se presenta a continuación un análisis de todos los patrones mencionados, en relación con la investigación en curso:

#### – Patrón dominante: Información

En la evaluación enfocada a las empresas familiares se destaca la “información” como un factor el cual debe ser abordado con el fin de proponer alternativas o estrategias adecuadas para intervenir en los conflictos presentes. En este factor, resulta fundamental señalar las diferencias o males, entendiéndose como un conflicto típico de información errónea resultado de no compartir todos aquellos datos necesarios o de interpretarlos de manera errónea o sobrentender ciertas situaciones.

Los conflictos de este tipo, por lo usual se desarrollan por la intervención de algún miembro de la asamblea general de accionistas en la manipulación de la información compartiendo la misma de forma errónea, que el nuevo presidente ha desvirtuado con pruebas y argumentos. Por lo cual, para este tipo de situaciones es necesario abordar el asunto con transparencia sobre las decisiones tomadas, además de aquello relacionado en la situación de la empresa. Dentro de las estrategias implementadas con el propósito de solucionar los conflictos desviados de este tipo de controversias, se procede a clarificar los datos y la información errónea con el fin de que sea comprendida por cada una de las partes implicadas, aclarando toda aquella distorsión de datos que generaron una comunicación desacertada dentro del ente empresarial familiar.

– *Patrón dominante: Atributivos*

Ante esta situación, la culpa tiene un rol significativo ya que representa la atribución de responsabilidad. Se tiene un propio estilo para responsabilizar a los otros de lo que pasa para salvar la propia autoestima, entre otras ocupaciones. En muchas ocasiones no existe consciencia de la realidad, es decir, de si se está implicado o no en procesos determinados.

En referencia a los conflictos materia de estudio, se obtiene que el recién nombrado presidente de la empresa ejecutó movimientos financieros, ante los cuales los socios expresan sus inconformidades, debido al temor que se tiene por ciertos riesgos como la calidad del producto y como consecuencia, el desprestigio.

– *Patrón dominante: Poder*

Uno de los factores presentes en las diversas relaciones sociales es la relacionada al “poder”. Sin embargo, dicho factor permanece en las relaciones con tendencia a expandirse, del mismo modo, algunas de las partes tienden a ser los dominantes por aprendizaje en el vínculo. Dichos conflictos derivados de la adquisición de poder aparecen en todos los ámbitos, no se centra solo en los políticos. Los conflictos derivados de este factor pueden llegar a afectar de gran manera a la empresa tendiendo a ser muy destructivos y desencadenando diversos conflictos que impide que las partes se encuentren en un estado de paz.

Para lograr una solución en este tipo de conflictos, se utilizan procesos psicológicos de influencia social. Los problemas de poder son siempre duros y altamente complejos. Por lo general disminuyen, si la intervención se ejecuta desde los poderes de quienes intervienen, pues también se actúa desde el poder.

Por esta razón, es trascendental que sean implementados protocolos familiares para los cambios relacionados al control de la empresa bajo el mando o poder de un socio determinado, evitando que se desarrollen situaciones que a la larga dificulten el desarrollo de las empresas. Sin embargo, una vez que se presentan las controversias o conflictos entre los socios de la empresa, resulta fundamental evitar que este tipo de situaciones escalen, manteniendo un control del proceso adecuado. Es conveniente usar en lo posible sustitutos de la confianza perdida, tales como garantías.

#### *– Patrón dominante: Legitimación*

En estos conflictos se presentan situaciones en donde los socios no legitimaban al nuevo presidente al mando, quien en la mayoría de los escenarios cuenta con un tiempo determinado de un año o menos en haber adquirido el cargo, siendo el sucesor de aquel miembro cabeza de la familia que se encontró a cargo por un periodo más extenso de 20 años o más. Por esta razón, existe un ambiente inestable y se trata de un período de prueba, lo que crea un ambiente tenso, de esta forma, la legitimación del nuevo presidente ante los socios depende de los resultados que tenga la empresa y del tiempo.

Al delimitar los conflictos, resulta más fácil estructurar nuevos instrumentos de acción que puedan maniobrar de forma objetiva y formar resultados satisfactorios para todas las partes. La circunscripción es enfocada en proporcionar forma al problema y ubicarlo en tiempo y espacio y con todos sus elementos específicos para subsiguientemente prevenir consecuencias y mesurar posibles efectos colaterales y directos, así como trazar estrategias o tácticas conforme a las necesidades presentadas.

## CONCLUSIÓN

Las empresas familiares pueden verse complicadas con los diferentes tipos de relación que existan entre los miembros de la familia, por lo cual es importante saber definir de forma adecuada cada uno de los roles que ejercen los individuos; así mismo, resulta imprescindible diseñar y ejecutar un sistema empresarial adecuado en el que cada uno de ellos se encuentre satisfecho.

Sin embargo, la armonía laboral dentro de este tipo de empresas no siempre resulta exitosa en un primer momento, por lo cual, se deben distinguir y reconocer cuáles son las fallas que existen dentro del sistema que se lleva a cabo, por lo cual es primordial que además de que exista una buena comunicación entre todos, se desempeñen papeles enfocados principalmente al compromiso de la empresa y al respeto de unos hacia otros, pues solo de esta manera la capacidad laboral de cada individuo podrá ser estratégica dentro de la organización.



## Mediación empresarial internacional

### RESUMEN

Debido a los grandes cambios sociales, tecnológicos y de comunicación que han sucedido gracias a la globalización, los conflictos han evolucionado y como resultado, las formas de solucionar conflictos también lo han hecho. De esta manera, dentro del escenario internacional y en cada una de sus áreas, se han presenciado diversos cambios que han llevado consigo acciones que conlleven acuerdos aun y cuando se trata de empresas. Con el paso del tiempo, se han llevado a cabo nuevas soluciones que consiguen esclarecer las diferencias entre países y organizaciones, por lo que se han abarcado nuevas medidas incluso en tratados internacionales, que consigan satisfacer las necesidades de cada una de las partes en diferentes enfoques, como el comercio, el sector tecnológico, de comunicación, legislativos, entre otros. De esta forma, la mediación de conflictos se ha vuelto una alternativa necesaria para la resolución de problemáticas dentro de las empresas familiares, no solo a nivel local y nacional, sino también llegando a verse envuelta dentro del escenario internacional, en el que se han podido

observar piezas clave para la búsqueda de soluciones a través de un mediador que funja como tercera parte, que al mismo tiempo logre eliminar asperezas mientras se obtiene una respuesta neutral.

*Palabras clave:* Mediación empresarial; Conflicto; Empresa familiar.

## **I. LA MEDIACIÓN DE LA EMPRESA EN LA ARENA INTERNACIONAL**

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, ha sido analizada de manera profunda la mediación empresarial, además de sus características, aquellos capaces de contribuir y las clases de conflictos atendidos; no obstante, resulta imprescindible estudiar las figuras de mediación empresarial tanto en México como en otras naciones, ya que funciona como una referencia comparativa que tiene nuestro país con otros dentro de esta materia.

El mundo se ha convertido en el campo de juego para los negocios. Las fronteras nacionales se han convertido en los negocios del ahora, a través de espectaculares avances tecnológicos, en especial en computadoras y comunicaciones, y profundos cambios políticos como el fin de la Guerra Fría y el surgimiento de un comercio internacional inédito, y los regímenes de inversión, han alentado la globalización de los negocios. Empresas grandes y pequeñas en todos los países, están cambiando de un campo de visión y acción nacional a uno mundial.

La expansión de los negocios internacionales ha sido acompañada por un enorme aumento de la organización y complejidad transaccional. Los negocios internacionales ya no son una mera serie de transacciones extranjeras discretas comerciales, por ejemplo, la venta de telas por un corredor textil en Nueva Delhi a una empresa fabricante de ropa en Nueva York, o la exportación de cacahuates de una cooperativa en el Sudán a un procesador de alimentos en Inglaterra.

Hoy, las transacciones comerciales internacionales se extienden por largos períodos de tiempo, a menudo muchos años, crear complejas relaciones legales, financieras y técnicas e involucrar a numerosos participantes de países diferentes, incluidas corporaciones multinacionales, financieras globales instituciones, gobiernos soberanos o empresas estatales e internacionales.

Todas las transacciones internacionales son el producto de una negociación, el resultado de un acuerdo entre los diferentes partidos.

Aunque a los abogados les gusta pensar que las negociaciones terminan cuando los participantes acuerdan todos los detalles y firmar el contrato, este punto de vista casi nunca refleja la realidad. En verdad, un trato internacional es una negociación continua entre las partes de la transacción mientras buscan ajustar sus relaciones con el entorno internacional que cambia rápidamente de conflictos civiles, agitaciones políticas, intervenciones militares, fluctuaciones monetarias y cambios tecnológicos en los que deben trabajar.

Ninguna negociación, particularmente en una transacción a largo plazo, puede predecir todas las eventualidades que las partes puede encontrar, ni ninguna negociación puede lograr un perfecto entendimiento entre las partes, en especial cuando provienen de diferentes culturas. Si encuentran cambios en las circunstancias, malentendidos o problemas no contemplados en su contrato, las partes deben recurrir a negociación para manejar sus dificultades.

En resumen, la negociación es una herramienta fundamental para gestionar sus acuerdos y cuando las partes se ven envueltas en un conflicto genuino, por ejemplo, el incumplimiento por una de las partes en relación con las expectativas de la otra parte, la negociación puede ser la única herramienta realista para resolver la controversia, especialmente si las partes quieren preservar su relación de negocios. Por lo tanto, la negociación, al menos al inicio, es un medio para reparar un acuerdo roto<sup>99</sup>.

Gracias a la mediación internacional, se ayuda a buscar en mayor medida cuáles son las vías de comunicación perdidas por las partes que conforman las problemáticas internacionales o internacionales, por motivos relacionados con actitudes o hechos logran alejarlas, perdiendo específicamente la confianza. Así mismo, se encontró que la mediación internacional es un método de aproximación entre miembros de una problemática, siendo de manera voluntaria o bajo presión para llegar a un acuerdo, independiente de que sea favorable<sup>100</sup>.

---

99      JESWALD W. SALACUSE. "Making deals in strange places: a beginner's guide to international business negotiations", *Negotiation Journal*, vol. 4, n.º 1, 1988, pp. 5 a 13.

100     FERNANDO CRUZ ARTUNDUAGA. "El imaginario de la mediación", en *Curso de resolución de conflictos en el ámbito internacional y comunitario (curso a distancia)*, Asturias, Instituto de Estudios para la Paz y la Cooperación, 2004, disponible en [[http://www.deciencias.net/convivir/1.documentacion/D.mediacion.ADR/Mediacion\\_internacional%28Guernika-2004%299p.pdf](http://www.deciencias.net/convivir/1.documentacion/D.mediacion.ADR/Mediacion_internacional%28Guernika-2004%299p.pdf)].

La mediación internacional busca encontrar los canales de comunicación con que las partes de conflictos entran, ya sean intranaciones o internaciones, lo que conlleva a que se disminuya la confianza entre las partes. Este proceso tiene como fin la aproximación de los miembros del conflicto de manera voluntaria o bajo algún tipo de presión para conseguir un convenio aceptable, o inclusive, alguno que no lo sea.

Debido a esto, hoy en día en los procedimientos de mediación internacional se hace imprescindible el diseño de estrategias que conozcan los alcances de los acuerdos, según CRUZ ARTUNDAGA<sup>101</sup>:

- Comprensión
- Dimensión
- Construcción

Dentro de todos los procesos que podemos encontrar en la mediación internacional, es importante resaltar algunas estrategias que han aplicado para llegar a un acuerdo:

1. *Comprensión*, la posibilidad de guiar a la sociedad para entender la posición en que están y la necesidad de una negociación.
2. *Dimensión*, la sociedad se vuelve la encargada en difundir el mensaje, de las ventajas que se obtienen y lo que se llega a evitar para terminar en unos gastos incalculables.
3. *Construcción*, es necesario hacerle entender la sociedad que después de una construcción por hechos violentos, es importante crear los acuerdos para disminuir los conflictos.

## II. LA INFLUENCIA DE LOS TRATADOS INTERNACIONALES EN LA MEDIACIÓN EMPRESARIAL

En el marco internacional, un suceso significativo se volvió parte fundamental en los procesos pacíficos. La Convención de Viena se desarrolló con el objetivo de difundir la paz entre las naciones; en esta asamblea se define el concepto de “tratado” como todo aquel acuerdo internacional celebrado por escrito entre Estados, bajo el régimen del derecho internacional en el cual hace constar como única herramienta, o en su caso, dos o más y cualquiera que sea su denominación particular<sup>102</sup>.

Para Ernesto Gutiérrez y González, los tratados son contratos celebrados entre dos o más naciones, que reciben el nombre de tratado y que sale sobrando lo internacional, pues consideran que es suficiente el empleo de la palabra tratado<sup>103</sup>.

Entre muchos beneficios, se pueden encontrar el acceso a una justicia pronta y expedita como la participación de la población para el desarrollo colectivo. Así mismo, los tratados internacionales en materia de comercio pueden tener diferentes objetivos. Entre diversos ejemplos se encuentran, el estímulo de actividades comerciales, la eliminación de barreras al comercio, la facilitación de la circulación de bienes y servicios, la promoción de la competencia leal, el incremento a la inversión, la preservación y el ejecución de los derechos de propiedad intelectual, la ampliación y mejora de los beneficios de los tratados, el establecimiento de procedimientos eficaces que cumplan con lo estipulado con los tratados y la administración y solución de controversias.

## III. MEDIACIÓN EMPRESARIAL FAMILIAR EN CHILE

La mediación en Chile se origina de la misma manera que en otras naciones como Canadá, Argentina, España y Estados Unidos, como respuesta a los conflictos sociales que necesitan soluciones mayormente amigables y efectivas, así como una manera de brindar posibilidades de que las mismas partes involucradas en la problemática que

---

102 FERNANDO ANTONIO CÁRDENAS GONZÁLEZ. *Inversión extranjera: inmuebles - extranjeros - sociedades*, México, D. F., Porrúa, 2013.

103 Ídem.

los aqueja brinden una solución en forma no adversaria y colaborativa a sus intereses en disputa<sup>104</sup>.

Sin embargo, dentro de los obstáculos principales para el desarrollo del proceso de mediación, tanto en el ámbito nacional como internacional, el conflicto reside en las faltas de regulación de mecanismos de realización de los acuerdos resultantes, que garantice certeza en cuanto a su cumplimiento efectivo, tal como sucede en el arbitraje<sup>105</sup>.

El acuerdo de mediación, entendido como un contrato, compone leyes para las partes y consiente a las mismas que quieren cumplirlo para reivindicar ese acatamiento o para demandar sus resoluciones, y en ambas situaciones con compensación de perjuicios. No obstante, la solución planteada discrepa de la propia finalidad de la mediación y los objetivos que tuvieron las partes al acudir a ella, con el propósito de evitar la vía judicial y ordinaria<sup>106</sup>.

Tal como es el caso de Chile, se cuenta con centros de mediación familiar a lo largo de toda la nación con el fin de encontrar una solución idónea a los conflictos que surgen en el entorno de la familia. Por lo cual, la mediación familiar funciona como una herramienta para los involucrados que quisieran llegar a una solución; esto puede ser aplicado en asuntos empresariales a través de la mediación empresarial familiar, debido a que en ella se comentan temas sobre las emociones y sentimientos de cada una de las partes involucradas, entendiendo la situación que origina el conflicto.

Así mismo, es importante mencionar que las actividades principales que realiza la unidad de mediación son las siguientes:

1. Clasificar las contrataciones con relación a la prestación de servicios en relación con el proceso de “mediación familiar” acorde a lo estipulado en la Ley de Contratación Pública.

---

104 EDUARDO ALFARO J., TOMÁS ROJAS V., CONSUELO SIERRA S. y PAULA VÁSQUEZ H. “La mediación en Chile”, s. l., Centro de Estudios de Justicia de las Américas, s. f., disponible en [<https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/53LaMediacionenChile.pdf>].

105 EDUARDO JEQUIER LEHUEDÉ. “La mediación como alternativa de solución de los conflictos empresariales en Chile: razones y mecanismos para su regulación”, *Revista de Derecho (Valdivia)*, vol. 29, n.º 1, 2016, pp. 91 a 118, disponible en [<https://revistaderechovaldivia.cl/index.php/revde/article/view/322>].

106 Ídem.

2. Vigilar el desarrollo, así como el cumplimiento de los deberes estipulados en los contratos cuyo objeto sea la prestación de servicios en relación con la mediación familiar.
3. Promocionar el registro de mediadores familiares capacitados, además de llevar la correcta administración que realizan el Secretario Regional Ministerial de Justicia y Derechos Humanos.
4. Formalizar las contrataciones de estudio y auditoría que permitan el aseguramiento de la calidad de los servicios de mediación familiar.
5. Difundir y promover las mediaciones familiares como un válido mecanismo para la resolución de conflictos.
6. Provocar las coordinaciones interinstitucionales para un funcionamiento adecuado del sistema.

Además, existen registros de mediadores, los cuales son listados profesionales capacitados para llevar a cabo el proceso de “mediación familiar”. Los listados se han asentado por el Ministerio de Justicia, constituido a través de un mandato legal fundamentado por el artículo 112 de la Ley 19.968 de 2004, con el propósito del aseguramiento de aquellas personas que dirijan procesos de mediación familiar en Chile cuenten con ciertos conocimientos y características mínimas que faciliten servicios de alta calidad.

De igual manera, han sido impulsadas políticas laborales para dar a conocer a la ciudadanía los métodos alternativos de solución de conflictos como una opción de solución efectiva y más rápida que concurrir a un tribunal, ya que en muchas ocasiones, las problemáticas que aquejan a la comunidad no son conflictos de relevancia jurídica y no cuentan con un respaldo de justificación legal.

Además, es necesario mencionar que 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, el 1.º de agosto de 1999 entra en vigor el Tratado de Libre Comercio México - Chile, el cual sujeta en el Capítulo 18 el apartado “Solución de controversias”, dentro del cual se estipula que ante controversias comerciales, se llevará a cabo lo siguiente<sup>107</sup>:

1. Procurar llegar a un acuerdo sobre las interpretaciones y aplicaciones del tratado, a través de la consulta y cooperación entre las partes.
2. Tener libre elección libre para establecer una controversia frente al foro de la comisión o de la OMC.
3. Intervenir la Comisión de Libre Comercio.
4. Establecer un procedimiento frente a un grupo arbitral como tercera instancia para la solución de controversia.
5. Aplicar procedimientos administrativos y judiciales internos para la solución de controversias comerciales privadas.

## IV. CONCLUSIÓN

Debido a los diversos cambios globales que han surgido, es importante tener en cuenta cuáles son las nuevas soluciones que se plantean en cada una de las problemáticas, no solo sociales, sino también empresariales, pues es necesario que exista una evolución capaz de satisfacer las necesidades de todas las partes. Por esta razón, resulta

---

107 ALMA ARÁMBULA REYES y CÁNDIDA BUSTOS CERVANTES. *Convenios de cooperación educativa y cultural entre los Gobiernos de México, Asia, África, América Latina y Europa*, México, D. F., Cámara de Diputado LX Legislatura, Centro de Documentación, Información y Análisis, 2008, disponible en [<https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-ISS-11-08.pdf>].

fundamental tomar en consideración el papel de la mediación como una vía importante en la resolución de problemáticas.

Todos estos tipos de conflictos que se presentan en las empresas familiares son necesarios de estudiar, no solo para analizarlos, sino para resolverlos de la mejor manera, ya que es importante que dentro de las soluciones se brinden herramientas accesibles que permitan una libre delimitación y justa solución de las partes sin preferencias.

Así mismo, cabe destacar que dentro de las soluciones en las empresas familiares, se tienen que contemplar características y elementos de estas organizaciones, pues resulta importante al momento de determinar resultados, pues como se ha mencionado a lo largo de la investigación, cada una de las empresas cuenta con particularidades, entre ellas el alcance que tienen, por lo que pueden surgir conflictos internacionales dentro de los cuales es importante tomar en cuenta temáticas culturales, de idioma, entre otros, que reflejen las necesidades de la empresa, y principalmente la disposición en solucionarlas, ya que la comunicación y valores resultan fundamentales dentro de estas especificidades.

## REFERENCIAS

- ALFARO J., EDUARDO; TOMÁS ROJAS V., CONSUELO SIERRA S. y PAULA VÁSQUEZ H. “La mediación en Chile”, s. l., Centro de Estudios de Justicia de las Américas, s. f., disponible en [<https://cejamericas.org/wp-content/uploads/2020/09/53LaMediacionenChile.pdf>].
- ARÁMBULA REYES, ALMA y CÁNDIDA BUSTOS CERVANTES. *Convenios de cooperación educativa y cultural entre los Gobiernos de México, Asia, África, América Latina y Europa*, México, D. F., Cámara de Diputado LX Legislatura, Centro de Documentación, Información y Análisis, 2008, disponible en [<https://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spe/SPE-ISS-11-08.pdf>].
- BAIXAULI GALLEGRO, ELENA. “La mediación en entornos empresariales y organizacionales”, *Ámbito Jurídico*, 1.º de diciembre de 2010, disponible en [<https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-83/la-mediacion-en-entornos-empresariales-y-organizacionales/>].

- BURGOA, TABATA; EMMANUEL HERRERA y JORGE TREVIÑO. “Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: principales problemas y retos que enfrentan”, *Daena: International Journal of Good Conscience*, vol. 8, n.º 2, 2013, pp. 1 a 22, disponible en [[http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)].
- CÁRDENAS GONZÁLEZ, FERNANDO ANTONIO. *Inversión extranjera: inmuebles - extranjeros - sociedades*, México, D. F., Porrúa, 2013.
- CRUZ ARTUNDUAGA, FERNANDO. “El imaginario de la mediación”, en *Curso de resolución de conflictos en el ámbito internacional y comunitario (curso a distancia)*, Asturias, Instituto de Estudios para la Paz y la Cooperación, 2004, disponible en [[http://www.deciencias.net/convivir/1.documentacion/D.mediacion.ADR/Mediacion\\_internacional%28Guernika-2004%299p.pdf](http://www.deciencias.net/convivir/1.documentacion/D.mediacion.ADR/Mediacion_internacional%28Guernika-2004%299p.pdf)].
- DONNELLEY, ROBERT G. *La empresa familiar*, Caracas, Delnu, 1974.
- GALLO, MIGUEL ÁNGEL. *Empresa familiar: textos y casos*, Barcelona, Praxis, 1995.
- GALLO, MIGUEL ÁNGEL y CARLOS GARCÍA PONT. “La empresa familiar en la economía española”, *Papeles de Economía Española*, n.º 39-40, 1989, pp. 67 a 85.
- GIL ESTALLO, MARÍA DE LOS ÁNGELES y FERNANDO GINER DE LA FUENTE. *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*, Madrid, ESIC Editorial, 2013.
- GUADARRAMA TAVIRA, ENRIQUE y ELSA MIREYA ROSALES ESTRADA. “Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica”, *Ciencia y Sociedad*, vol. 40, n.º 2, 2015, pp. 307 a 340, disponible en [<https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1018>].
- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Buen gobierno en la empresa familiar. Guía*, España, IEF, 2005, disponible en [[https://www.ehu.es/documents/2819611/0/GUIA\\_GOB\\_EF\\_IEF.pdf](https://www.ehu.es/documents/2819611/0/GUIA_GOB_EF_IEF.pdf)].

- JEQUIER LEHUEDÉ, EDUARDO. “La mediación como alternativa de solución de los conflictos empresariales en Chile: razones y mecanismos para su regulación”, *Revista de Derecho (Valdivia)*, vol. 29, n.º 1, 2016, pp. 91 a 118, disponible en [<https://revistaderechovaldivia.cl/index.php/revde/article/view/322>].
- JIMÉNEZ, MAGDA y HENRI PIÑA ZAMBRANO. “Capital social en empresas familiares”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 16, n.º 54, 2011, pp. 255 a 273, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10615>].
- KAJIHARA, K. *La realidad empresarial mexicana*, México, D. F., Instituto Tecnológico Autónomo de México, 2004.
- LASHERAS MAYORAL, NURIA SUSANA. “Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar”, *Revista de Mediación*, vol. 7, n.º 1, 2014, pp. 60 a 69, disponible en [<https://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/05/Revista-Mediacion-13-6.pdf>].
- LEACH, PETER. *La empresa familiar*, Barcelona, Granica, 1999.
- LÓPEZ MARTÍNEZ, FRANCISCO. *La empresa, explicada de forma sencilla*, Barcelona, Libros de Cabecera, 2009.
- LOZANO POSSO, MELQUICEDEC. “El protocolo en las empresas de propiedad familiar”, *Estudios Gerenciales*, n.º 74, 2000, pp. 49 a 67, disponible en [[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/27](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/27)].
- MOLINA PARRA, PAULA ANDREA; SERGIO BOTERO BOTERO y JUAN NICOLÁS MONTOYA MONSALVE. “Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis”, *Pensamiento y Gestión*, n.º 41, 2016, pp. 116 a 149, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974>].
- OMAÑA GUERRERO, LENIX MARGARITA y MARÍA AUXILIADORA BRICEÑO BARRIOS. “Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo”, *Estudios Gerenciales*, vol. 29, n.º 128, 2013, pp. 293 a 302, disponible en [[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1714](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1714)].

- PENA LÓPEZ, ATILANO y JOSÉ MANUEL SÁNCHEZ SANTOS. *El capital social como recurso de la empresa familiar: la Familiness*, Oleiros, La Coruña, Netbiblo, 2011.
- POZA, ERNESTO J. *Empresas familiares*, México, D. F., Cengage Learning, 2011.
- PRESS, EDUARDO. *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*, Buenos Aires, Garnica, 2011.
- REDORTA, JOSEP. *No más conflictos: cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*, Barcelona, Paidós, 2012.
- REDORTA, JOSEP. “Análisis de conflictos por patrones: la nueva herramienta CAT©”, *Democracia Digital e Governo Eletrônico*, vol. 1, n° 10, 2014, pp. 310 a 323, disponible en [<https://buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/observatoriodoegov/article/view/168>].
- RODRÍGUEZ BADAL, MIGUEL ÁNGEL. *Hacia la empresa íntegra*, Madrid, Bubok Publishing, 2012.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, D. F., Cengage Learning Editores, 2010.
- ROMERO LOZOYA, MARISOL. “Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa”, *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, n.º 11, 2013, pp. 42 a 56.
- SALACUSE, JESWALD W. “Making deals in strange places: a beginner’s guide to international business negotiations”, *Negotiation Journal*, vol. 4, n.º 1, 1988, pp. 5 a 13.
- SERNA GÓMEZ, HUMBERTO y EDGAR SUÁREZ ORTIZ. *La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*, Bogotá, Temis, 2005.
- SOTO PINEDA, EDUARDO y JOSÉ ANTONIO CÁRDENAS MARROQUÍN. *Ética en las organizaciones*, México, D. F., McGraw-Hill, 2007.

VAINRUB, ROBERTO. *Convertir sueños en realidades: una guía práctica para emprendedores*, Caracas, Ediciones IESA, 2006.

VÉLIZ MONTERO, FERNANDO. *Resiliencia organizacional*, Barcelona, Gedisa, 2014.



**TERCERA PARTE**

**Justicia restaurativa en las empresas  
familiares**



## Filosofía restaurativa en las empresas familiares

### RESUMEN

La búsqueda de soluciones dentro de las empresas familiares, ha ocasionado la llegada de nuevas alternativas eficaces al momento de satisfacer necesidades y enmendar conflictos. En este sentido, el análisis de nuevos paradigmas se ha vuelto inevitable dentro de este proceso, por lo que se han generado diversas perspectivas que atiendan la restauración de responsabilidad social y motiven la solución de estas problemáticas. De esta forma, es que se ha podido contemplar a la justicia restaurativa, la cual está centrada precisamente en focalizar nuevas maneras de llevar a cabo la justicia, en donde se anteponen las necesidades de las víctimas antes de buscar el castigo hacia los victimarios, por lo que esta aproximación ha sido tomada en cuenta en diferentes áreas, entre las cuales se encuentran las empresas familiares, que han sido pilares para las naciones, a tal punto que han traspasado fronteras, por lo que la aplicación de justicia restaurativa se ha visto implicada en diferentes legislaciones, y aunado a todo esto, se puede decir que de alguna manera, las empresas familiares tienen que ser a final de

cuentas organizaciones laborales más allá del tipo de relación que se tenga, por lo que se deben resolver las consecuencias de los conflictos, buscando una armonía necesaria que se logre equilibrar la justicia.

*Palabras clave:* Justicia restaurativa; Empresas familiares; Filosofía restaurativa.

## I. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL DE JUSTICIA RESTAURATIVA HACIA UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

La justicia restaurativa puede ser entendida como un proceso en el que los implicados de los delitos determinan de forma colectiva las maneras en que deberán manejar sus implicaciones y consecuencias<sup>108</sup>.

En gran parte de las naciones, los programas iniciaron mediante las necesidades de los victimarios, estableciendo centros de asistencia, por su parte, las víctimas que han promovido estos programas, inicialmente han sido motivadas por las problemáticas que vivieron y porque tomaron la necesidad de reponer a la comunidad con responsabilidad social<sup>109</sup>.

Ciertos expertos han declarado su aversión a utilizar el término “conflicto” en el ámbito de justicia restaurativa, aclarando que a las víctimas no les agradaría que se le proporcionara el nombre de conflicto a hechos cuyo propósito es la comisión de un crimen; en contraparte, si las víctimas pueden ser parte de esos conflictos, no auxilia en el crimen cometido contra ellas y se originan necesidades por afrontar<sup>110</sup>.

La justicia restaurativa surge por la necesidad de enfrentarse a conflictos desde diversas perspectivas, orientada en la búsqueda de

108 AÍDA KEMELMAJER. “En búsqueda de la tercera vía. La llamada ‘justicia restaurativa’, ‘reparativa’, ‘reintegrativa’ o ‘restitutiva’”, en SERGIO GARCÍA RAMÍREZ (coord.). *Derecho penal. Memoria del Congreso Internacional de Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados. I. Derecho penal*, México, D. F., UNAM, 2005, pp. 271 a 324, disponible en [<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1723/15.pdf>].

109 JO-ANNE WEMMERS y KATIE CYR. “La justice réparatrice et les victimes d’actes criminels”, *Les Cahiers de Recherches Criminologiques*, n.º 37, Montréal, Canadá, Université de Montréal, 2002, disponible en [[https://depot.erudit.org/dspace/bitstream/003047dd/1/CRC\\_2002\\_N37.pdf](https://depot.erudit.org/dspace/bitstream/003047dd/1/CRC_2002_N37.pdf)].

110 Ídem.

restauración y reparación de forma integral, tanto para las víctimas y victimarios, como para la colectividad, contemplando el respeto a sus derechos humanos.

Por lo tanto, estas oportunidades no pueden ser negadas en casos de violencia doméstica debido a que sus aplicaciones han manifestado alcanzar restauraciones en cada uno de los niveles mencionados con anterioridad, exponiendo que solo es asunto de encontrar el balance para todos los encargados de distribuir justicia en todos los métodos, además de lograr un empoderamiento a las víctimas para recobrar sus capacidades de decisión; mientras que los victimarios se encuentren encaminados a un arrepentimiento real para impedir la reincidencia, encargarse de las consecuencias y poseer las oportunidades de encontrar una reinserción social signa.

Entre los valores que se buscan adquirir durante el proceso se pueden mencionar:

1. Conseguir el fortalecimiento e incentivar la participación entre los participantes.
2. Incentivar el respeto a todos los involucrados en el proceso.
3. Desarrollar la facultad para convenir en decisiones adecuadas en lugar de imponer.
4. Las partes generan un compromiso a lo largo del proceso y a su vez con el acuerdo que alcancen.
5. Existencia de flexibilidad y reacción durante el proceso, así como a los resultados.
6. Generar un fortalecimiento entre los integrantes de la comunidad.

## II. 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, indica que la justicia restaurativa podrá ser adquirida mediante todo tipo de metodología a elección de los involucrados, exclusivamente correspondiendo prestar atención a los siguientes principios:

- a. Encuentro entre intervinientes.
- b. Enmiendas pactadas por los involucrados como restauración del daño o compensación y/o perjuicios sufridos por la parte ofendida, sea de naturaleza patrimonial o moral.
- c. Reintegraciones dentro de la sociedad para la parte ofensora.
- d. Inclusión de todos los involucrados dentro de los procesos de justicia restaurativa.

De manera reciente, la Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal –LNMASCMP–, en el Capítulo IV, fundamenta el concepto de tal manera que lo describe así:

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<sup>111</sup>.

En tanto que en el artículo 28 de la referida Ley, indica que una sesión de junta restaurativa debe iniciarse con sesiones preparatorias que se realizarán por el facilitador que expondrá a todos los intervinientes de qué trata la junta restaurativa y cómo se le dará seguimiento. Estas sesiones preparatorias son funcionales a los facilitadores para examinar la forma en que ejercerá la reunión conjunta y en qué condiciones, intentando complacer a todos los intervinientes con sus necesidades.

---

111 CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. “Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal”, *Diario Oficial de la Federación* de 29 de diciembre de 2014, disponible en [[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP\\_200521.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_200521.pdf)].

**TABLA 7.** Atributos comunes de los programas de justicia restaurativa

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

*Fuente:* elaboración propia.

### III. PRINCIPIOS DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA EN EMPRESAS FAMILIARES

Entre los principios que se encuentran relacionados entorno a los intereses de los involucrados, se pueden destacar aquellos vinculados a los derechos y necesidades de las partes. Los principios varían dependiendo la relación que estos tengan, es decir, aquellos que se encuentran relacionados con las partes, se pueden mencionar:

- a. Participaciones voluntarias y consentimientos informados.
- b. No segregación o conductas discriminatorias, sin importar la naturaleza del caso.
- c. Apoyo por parte de las instituciones al acceso.

- d. Resguardo de la(s) parte(s) vulnerable durante el proceso.
- e. Accesibilidad a los procesos convencionales relacionados al desarrollo de la controversia/resolución de casos.
- f. Privilegio sobre la información proporcionada previo al juicio.
- g. Respeto a la dignidad de partes involucradas, así como a sus derechos civiles.
- h. Defensa en relación con la seguridad personal.

Aquellos principios vinculados que las partes involucradas que sufren pérdidas durante el proceso:

- Protección hacia las emociones y necesidades, tomando en serio las mismas.
- Reconocimiento de las pérdidas de las partes.
- Facultad para reclamada una compensación adecuada por la parte afectada.

Los relacionados con los responsables de la pérdida impuesta por otros:

- Facultad de la parte responsable para ofrecer una reparación del daño adecuada antes de que esta sea requerida formalmente.
- Derecho a la presunción de inocencia durante la realización de un proceso judicial justo, durante el procedimiento judicial posterior.

#### **IV. CÍRCULOS DE JUSTICIA RESTAURATIVA EN EMPRESAS FAMILIARES**

En 1945 se establece la Organización de las Naciones Unidas –ONU–, misma que establece la Declaración de los Derechos Humanos para todos aquellos individuos alrededor del mundo, estos derechos se han

instaurado como una base sólida con el objetivo de crear una conciencia social en todo el planeta. Las progresivas perspectivas acerca de los nuevos roles de la empresa han girado en torno a sus posibles contribuciones, en tres líneas:

- a. Instancia con el objetivo de generar una equidad social.
- b. Contribución como ente generador hacia la sustentabilidad ambiental.
- c. La empresa como apoyo al desarrollo social en la comunidad.

**GRÁFICO 5.** Diagrama de las tres “R”



*Fuente:* elaboración propia.

Alrededor de la década de 1980 en Monterrey (centro fabril desde finales del siglo xx), fueron constituidos los principales grupos corporativos que formaron su entrada en el proceso de globalización mediante la modernización de sus aparatos productivos y de alianzas con socios extranjeros. Estas corporaciones regiomontanas (FEMSA, CEMEX, IMSA, PROESA, ALFA, CYDSA, VITRO) tuvieron acceso a los mercados internacionales y a las nuevas tecnologías.

Debido a esto, Nuevo León es la entidad federativa que cuenta con mayores capacidades de adaptación a los desafíos actuales de la economía mundial, y con excelentes circunstancias como respuesta al proceso de globalización. Por su parte, los administradores son distinguidos por su papel en la economía nacional, así como por su liderazgo dentro del sector privado en el país.

De manera general, la *empresa familiar con responsabilidad social* es aquella que busca alcanzar un equilibrio entre el ámbito familiar y laborar entre sus trabajadores, colaboradores, socios, accionistas, entre

otros integrantes participes en el ente empresarial. La búsqueda de este objetivo es beneficiar a los colaboradores, empresa y la sociedad<sup>112</sup>.

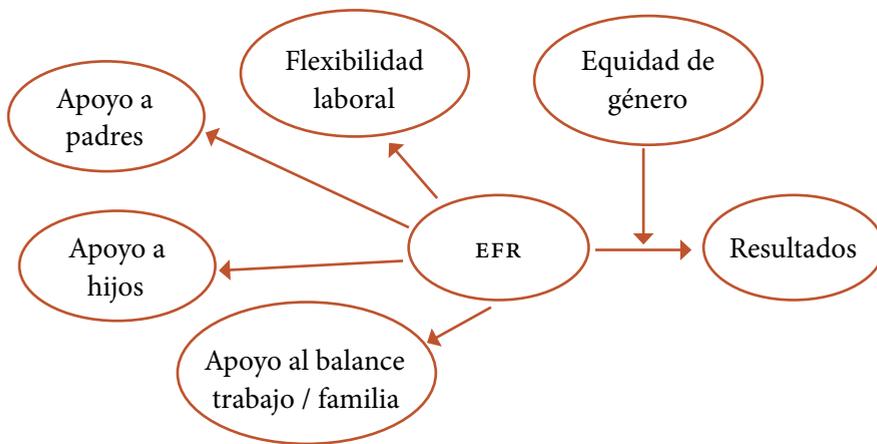
Aunado a estas definiciones, resulta imprescindible especificar de forma puntual las razones por las que nacen intereses en la empresa familiar con responsabilidad social. Estas respuestas están basadas en los supuestos de que este tipo de empresa tiende a mejorar sus resultados en el largo y mediano plazo, a medida que avance en su incorporación exitosa de políticas y objetivos. A partir de este concepto, es posible la identificación de tres tipos de resultados<sup>113</sup>:

- **Empleados:** el apoyo exitoso por parte del empresario hacia sus trabajadores en la búsqueda del equilibrio familia - trabajo, generan mayores oportunidades de obtener, retener, contratar y obtener mejor desempeño a largo plazo. El apoyo del empresario hacia sus empleados permite que este obtenga un resultado satisfactorio en el ámbito laboral, desarrollo profesional y emocional, mejorando la percepción al igual que la calidad de vida entre los participantes.
- **Empresa:** al lograr optimizar la calidad laboral procede de implementar políticas socialmente responsables obteniendo como resultados una mejora en relación con la actitud de los empleados sobre sus obligaciones, convivencia, responsabilidades, intereses, participación laboral, entre otros aspectos. El cambio de actitud repercute en una mejor calidad, productividad, eficiencia y rentabilidad por parte de los empleados en relación con el desarrollo de la empresa.
- **Sociedad:** una vez que se alcance un entorno equilibrado y pacífico entre los trabajadores y el ente empresarial se desarrolla como resultado de este que su entorno tecnológico, social y económico genere un estado de bienestar, propicia el desarrollo, adquisición de riquezas, mejor ambiente laboral y genera una mejor calidad de vida.

---

112 J. ROGERS. "Is your business family-friendly?", *Business and Economic Review*, vol. 47, n.º 3, 2001.

113 FIONA SCHEIBL y SHIRLEY DEX. "Should we have more family-friendly policies?", *European Management Journal*, vol. 16, n.º 5, 1998, pp 586 a 599.

**GRÁFICO 6.** Dimensiones de una empresa familiarmente responsable –EFR–

*Fuente:* IMANOL BELAUSTEGUIGOITIA RIUS y ROGERIO DOMENGE MUÑOZ. “La empresa familiarmente responsable”, *Dirección estratégica: la revista de negocios del ITAM*, año 8, n.º 31, 2009, pp. 24 a 28.

La equidad de género es cristalizada en políticas de apoyo, tanto a madres como a padres, con el propósito de cumplir con sus responsabilidades familiares de manera adecuada, por supuesto, cada uno en su ámbito de actividades. Por lo general, al mencionar temas de equidad de género, los puntos a considerar son las dificultades que tienen las mujeres en el trabajo, tales como la baja proporción de mujeres empleadas, la falta de promociones a puestos superiores, el diferencial en cuanto a las remuneraciones de las mujeres respecto a la de los hombres, entre otros.

Las empresas pueden tener políticas y objetivos contemplando cada una de estas circunstancias, lo cual simboliza una postura “moderna” que implica excelentes resultados de satisfacción y laborales, con sus convenientes niveles de responsabilidad social y eficiencia. No obstante, en el área de las EFR, es preciso contemplar otros juicios que estén relacionados con el ámbito familiar como apoyos monetarios, prestaciones en tiempo, infraestructuras y servicios otorgados tanto a padres como madres.

## V. LA FLEXIBILIDAD LABORAL COMO ESTRATEGIA DE PROTECCIÓN A LA RELACIÓN FAMILIAR

En las relaciones de trabajo, este concepto consigue comprenderse desde las perspectivas de las necesidades de la empresa y de los trabajadores. En el primer caso, se hace referencia a la maleabilidad de la empresa con el propósito de hacer crecer su rentabilidad al tratar de conseguir mayores márgenes de control mediante las adecuaciones de contratos colectivos y reglas de trabajo a las necesidades de la empresa. En el segundo caso, la organización proporciona más libertades a sus participantes para balancear de mejor forma su vida personal con el trabajo, ocupando una relación en su mayoría tolerante y comprensiva hacia las carencias del empleado.

Con la finalidad de promover mayores flexibilidades por parte de las empresas hacia los trabajadores, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México instaure diversas prácticas enfocadas a la conciliación de la familia y el trabajo, las cuales son<sup>114</sup>:

- a. Planeación entorno a los horarios laborales, favoreciendo el desarrollo y el cumplimiento de las responsabilidades familiares, sin afectar la ejecución de las responsabilidades laborales.
- b. Poseer políticas flexibles y esquemas adecuados en los horarios laborales, permitiendo: jornadas laborales menores a 40 horas semanales; accesibilidad en cuestiones de entrada o salida, es decir, facilitar el adelantar o atrasar los horarios; accesibilidad de llevar a cabo el horario aboral en el hogar, así como en la empresa; asignación de labores con base al desempeño laboral con el fin de permitir las responsabilidades familiares.
- c. Apoyos extra a la percepción del salario o prestaciones de servicios con el fin de propiciar la integración familiar de los colaboradores: seguro médico; seguro de vida; guardería; transporte; comedor; entre otras facilidades para el colaborador.

- d. Prestaciones para asuntos o eventos en el entorno familiar trascendentes: bonos económicos o permisos por maternidad/paternidad; matrimonios; apoyos económicos por gastos imprevistos.
- e. Adhesión de procesos de conciliación trabajo-familia en el desarrollo de la cultura organizacional, incorporando acciones, programas y políticas dentro del desarrollo del ente empresarial.

## VI. ETAPAS DE LA REPARACIÓN DEL DAÑO EN RELACIÓN CON LAS FORMAS RESTAURATIVAS EN LOS CONFLICTOS DE EMPRESA

Las reparaciones del daño son las soluciones objetivas o simbólicas que restituyen las situaciones al estado anterior a la comisión de delitos, compensando a las víctimas con, por ejemplo, la devolución de las cosas hurtadas, disculpas públicas o privadas, trabajos gratuitos, entre otros<sup>115</sup>. En la justicia restaurativa no solo se toma en cuenta los pagos monetarios, sino que se atribuyen curaciones de las víctimas y también de los victimarios, por lo que no necesariamente se hace referencia a problemas de dinero.

Al llevarse a cabo un perjuicio, los responsables están obligados a indemnizar debido a la responsabilidad jurídica que generan hacia la víctima, debiendo responder con una correcta reparación del daño, resarciéndolo. Dicha reparación comprende la devolución del objeto a su estado original, en caso de no ser posible, se procede a cubrir el mismo por un monto económico adecuado. Por este medio se busca restablecer el orden entre los involucrados al igual que la comunidad, el cual fue perdido por la ofensa o merma del responsable.

Durante el proceso de la justicia restaurativa, entre sus objetivos se encuentra el alcanzar la relación del daño ocasionado por el delito u ofensa a través del desarrollo de cuatro etapas:

---

115 JOSÉ DANIEL CESANO. "Reparación y resolución del conflicto penal: tratamiento en el Código Penal Argentino y perspectivas en el proyecto de reforma integral 2006", en HILDA MARCHIORI (coord). *Principios de justicia y asistencia para las víctimas*, Córdoba, Argentina, Encuentro Grupo Editor, 2007.

- a. Disculpa:
  - Reconocimiento
  - Emoción
  - Vulnerabilidad
- b. Cambio en la conducta
- c. Generosidad
- d. Restitución

En el presente estudio, se considera la factibilidad y pertinencia de las implementaciones de filosofía restaurativa dentro de las empresas familiares, a partir de los siguientes criterios:

1. La justicia restaurativa es considerada como una filosofía, aún faltan avances científicos para analizar el enfoque pragmático y teórico en materias distintas a la penal.
2. La visión de una RSE se complementa con la filosofía restaurativa.
3. La filosofía restaurativa cuenta con perspectivas de derechos humanos.
4. Las empresas carecen de protocolos familiares y programas restaurativos que contribuyan a la solución de conflictos.
5. Las acciones correctivas en las empresas se basan en medidas de sanción y control.
6. Las empresas carecen de metodología de evaluación y planeación de resultados.
7. Los elementos subjetivos suelen dominar a los elementos objetivos.
8. Capacitación en desarrollo humano, concretamente sobre prácticas restaurativas.

9. Disminuir la violencia y construir la paz social.
10. Los socios adquirirían mejor ambiente laboral, mejores resultados y mayor legitimidad.

A continuación, se exponen aquellas prácticas restaurativas convenientes en una empresa familiar:

- a. Junta restaurativa (reuniones de víctima - infractor - comunidad)
- b. Círculo restaurativo (círculo de paz o círculo de ayuda)
- c. Conferencia restaurativa
- d. Conferencias de grupos de familias

## VII. CONCLUSIÓN

La justicia restaurativa es una forma que ha ido evolucionando con el paso del tiempo, además, ha desafiado las formas arcaicas de resolución de conflictos, abriendo camino a nuevas posibilidades y brindando la oportunidad de establecer nuevos principios que vayan de la mano con acciones más positivas y pongan en primer lugar el bienestar de la víctima, antes de buscar castigos.

De esta forma, la búsqueda y resolución de conflictos ha ido cambiando junto con las necesidades de la población, y lo que es aún más importante, ha antepuesto una nueva forma de impartir justicia. Así mismo, es importante tomar en cuenta que la mediación puede darse antes diversas circunstancias y no solo en situaciones extremas que involucren el sistema penitenciario, que si bien es posible, también es importante abordar la filosofía restaurativa en los demás ámbitos, como los administrativos, o en este caso, las empresas familiares.

Es fundamental reconocer que cualquier situación laboral está pre-dispuesta a presentar problemas, por lo que es óptimo buscar nuevas alternativas pacíficas y congruentes con los valores familiares, pero sobre todo que posibilite resoluciones realistas, interconectando necesidades y el desarrollo económico de la empresa que se vea envuelta en estas situaciones.

## REFERENCIAS

- BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, IMANOL y ROGERIO DOMENGE MUÑOZ. “La empresa familiarmente responsable”, *Dirección estratégica: la revista de negocios del ITAM*, año 8, n.º 31, 2009, pp. 24 a 28.
- BRITTO RUIZ, DIANA. *Justicia restaurativa: reflexiones sobre la experiencia de Colombia*, Loja, Ecuador, Universidad Técnica Particular de Loja, 2010.
- CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. “Ley Nacional de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias en Materia Penal”, *Diario Oficial de la Federación* de 29 de diciembre de 2014, disponible en [[https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP\\_200521.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LNMASCMP_200521.pdf)].
- CAMARGO PACHECO, MARÍA DE JESÚS. “La reparación del daño al ofendido en la legislación sonorense”, *Academia. Revista Jurídica de la Academia de Derecho de la Universidad de Sonora*, enero de 2003, pp. 1 a 4.
- CESANO, JOSÉ DANIEL. “Reparación y resolución del conflicto penal: tratamiento en el Código Penal Argentino y perspectivas en el proyecto de reforma integral 2006”, en HILDA MARCHIORI (coord). *Principios de justicia y asistencia para las víctimas*, Córdoba, Argentina, Encuentro Grupo Editor, 2007.
- CHOYA FORÉS, NASTIA. *Prácticas restaurativas: círculos y conferencias. Justicia restaurativa: nuevas perspectivas en mediación*, País Vasco, 2014-2015.
- IGARTUA, IDOIA; ALBERTO OLALDE y GEMA VARONA. *Diccionario breve de justicia restaurativa: una invitación interdisciplinar e introductoria a sus conceptos clave*, Düsseldorf, Editorial Académica Española, 2012.

- KEMELMAJER, AÍDA. “En búsqueda de la tercera vía. La llamada ‘justicia restaurativa’, ‘reparativa’, ‘reintegrativa’ o ‘restitutiva’”, en SERGIO GARCÍA RAMÍREZ (coord.). *Derecho penal. Memoria del Congreso Internacional de Culturas y Sistemas Jurídicos Comparados. I. Derecho penal*, México, D. F., UNAM, 2005, pp. 271 a 324, disponible en [<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1723/15.pdf>].
- ROGERS, J. “Is your business family-friendly?”, *Business and Economic Review*, vol. 47, n.º 3, 2001.
- SCHEIBL, FIONA y SHIRLEY DEX. “Should we have more family-friendly policies?”, *European Management Journal*, vol. 16, n.º 5, 1998, pp. 586 a 599.
- WEMMERS, JO-ANNE y KATIE CYR. “La justice réparatrice et les victimes d’actes criminels”, *Les Cahiers de Recherches Criminologiques*, n.º 37, Montreal, Canadá, Université de Montréal, 2002, disponible en [[https://depot.erudit.org/dspace/bitstream/003047dd/1/CRC\\_2002\\_N37.pdf](https://depot.erudit.org/dspace/bitstream/003047dd/1/CRC_2002_N37.pdf)].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,  
en febrero de 2024

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 pts.

Bogotá, Colombia