



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

Facultad de Post Grado

PROTOCOLO FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

**Trabajo de Titulación que se presenta como requisito para el título de Magister en
Administración de Empresas**

Autor:

María José Pérez Espinoza

Tutor:

Giusseppe Ángelo Vanoni Martínez

Samborondón, Octubre 2014

RESUMEN

El presente documento de revisión bibliográfica tiene como objetivo principal realizar un análisis del protocolo familiar como un instrumento de mediación en los conflictos que pueden surgir entre los miembros de la familia que trabajan dentro de una organización; si bien es cierto, las relaciones familiares son normalmente difíciles en el día a día, laboralmente es mucho más compleja mantener una relación de armonía. Para la realización de este trabajo se tomaron en cuenta varios temas, como la identificación de los tipos de conflictos que enfrenta la organización, así como la diversidad de opciones que ofrece la mediación para la resolución de los mismos. Por último se concluye que el protocolo familiar es uno de los caminos para llegar a alcanzar buenos acuerdos organizacionales, y éste, de la mano de técnicas como la mediación permite ejecutar soluciones rápidas y efectivas que lleven a reducir al mínimo las afecciones en los vínculos familiares y en los resultados financieros de la compañía.

PALABRAS CLAVES:

Conflictos funcionales, conflictos disfuncionales, mediación, sucesión, protocolo familiar

ABSTRACT

This literature review document has as principal objective to do an analysis of the family protocol as a mediation instrument in the conflicts that can appear between the family members that work in the company; as it is true, the family relationships are normally hard to deal in the daily life so occupationally is much more harder to keep a peaceful relationship. To do this paper I took into account some topics, as the identification of the types of conflicts that face an organization, as well as the variety of options that mediation offer to solve them. Finally I concluded that the family protocol is one way to achieve organizational agreements, and working with other techniques as the mediation can be enforced quick and effective solutions that can reduce to the minimum the problems in the family relationships and in the financial company results.

KEY WORDS:

Functional conflicts, dysfunctional conflicts, mediation, succession, family protocol.

INTRODUCCIÓN

El protocolo responde a la fuerte necesidad de las empresas familiares por neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole dentro de la organización, por lo que salta a la vista el apremio de disponer de normas y criterios consensuados de funcionamiento dentro de la empresa familiar para que una vez impulsado, definido y aceptado el protocolo se establezcan los verdaderos estatutos y códigos internos de funcionamiento dentro de la misma (Fernández, 1999).

La idiosincrasia de la empresa familiar la conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan (Lasheras, 2014). Y es justamente en la inclusión de dichas emociones que se da un fuerte punto de quiebre dentro de la organización y en donde la mediación empieza su función junto con el protocolo (Melero, 2009). Cabe mencionar que cuando la familia se amplía se van creando las interacciones entre miembros, dando lugar a una unidad de mayor complejidad. Cada miembro de la familia tiene y manifiesta su propia personalidad, sus preferencias, normas, actitudes, valores y puntos de vista (Iannitelli & Gómez, 2001). La educación, el ejemplo y la formación contribuyen a cohesionar todo ello, pero el encaje perfecto es difícil que se produzca siempre, y por tanto debe ayudarse a la familia a disponer de una capacidad de gobierno de sí misma y de gestionar adecuadamente las discrepancias para que no generen conflictos dentro de la organización (Chiner, 2007).

Un mediador junto con el líder de la empresa familiar, pueden realizar un profundo estudio tanto de la familia como de sus relaciones y conflictos, ya que de esta manera se puede prevenir y a la vez aplacar conflictos existente siempre teniendo como objetivo principal la consolidación empresarial y familiar. Leach (1993) menciona que la familia y sus valores son la roca madre de cualquier cultura corporativa, ya que a través de los mismos se establece la esencia de los principios generales que organizan y orientan al conocimiento de una compañía para conseguir el éxito, la encaminan en el correcto sentido de la dirección de su estructura, de sus empleados y por ende guían el comportamiento diario. A continuación se empezará la explicación acerca del protocolo familiar como principal tema de análisis del presente documento de investigación.

PROTOCOLO FAMILIAR

Origen del Protocolo

Las primeras huellas tangibles del origen del protocolo aparecen en las instrucciones de Plahhotep, manuscrito egipcio que contiene normas de etiqueta que se remontan a periodos anteriores a 2.500 A.C. (Estébanez, 2003). Por su parte, Fernández, Bernàcer, Castellanos y Romero (2010), afirman que el primer código que existe como referencia de normas protocolarias es el de Hammurabi, creado en el año 1760 A.C, en la antigua Mesopotamia. Urbina (2011) infiere que el protocolo a través de la historia ha establecido y marcado las pautas de forma normada de los usos, costumbres, tradiciones y reglas que han gobernado a la sociedad en los diferentes segmentos sociales.

Los cimientos del protocolo se fundamentaron en dos disciplinas: la antropología y la sociología, ambas estudiosas de la evolución de la humanidad (Cuadrado, 2007). Para, Barquero y Fernández (2007) el protocolo es consustancial a la sociedad, por lo que Fernández y Vázquez (2012) afirman que el protocolo aparece al mismo tiempo que la sociedad, en el instante mismo en el que surge un grupo de individuos que tienen que convivir y relacionarse entre sí, es decir, nace por la necesidad de vivir pacíficamente.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el término protocolo, procede del latín “*protocollum*” y lo define como “una regla ceremonial diplomática establecida por decreto o por costumbre”. En el área jurídica, el protocolo se describe como una serie ordenada de escrituras matrices y otros documentos que un notario o escribano autoriza y custodia con ciertas formalidades (Lafferriere, 2008). En el ejercicio de funciones científicas y médicas, el protocolo es el plan escrito y detallado de un experimento científico, un ensayo clínico o una actuación médica (Muñoz, 2010). En la celebración de eventos, el protocolo es la regla ceremonial diplomática establecida por decreto o por costumbre (Otero, 2011). Sea cual fuere su campo de aplicación, el protocolo tiene como objetivo fundamental el civismo en el trato entre los seres humanos en sus diversos ámbitos sociales; político, social, cultural, empresarial, entre otros y todas estas acepciones del término se sintetizan en la definición presentada por Fernández y Vázquez (2012) en la cual expone el protocolo como la normativa o conjunto de reglas que son legisladas

o establecidas por los usos y costumbres que se implanta como consecuencia de una necesidad social que sirven para normalizar las relaciones las personas, instituciones y gobiernos.

El Protocolo familiar

El término protocolo familiar acuñado por Ward & Gallo (1991), tiene sus raíces en la corriente de estudios sobre la planificación estratégica en las EF, desarrollado desde el principio de la década de 1980, cuando las familias empresarias, reconocen que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas a través de un conjunto de normas y patrones de funcionamiento (Gallo & Tomaselli, 2006). Tàpies (2012) afirma los primeros protocolos familiares se redactaron como un plan escrito y detallado sobre lo que se puede o no se puede hacer en la EF; como un conjunto de formalidades y reglas establecidas con el objetivo de evitar conflictos entre la familia y la empresa.

El protocolo familiar, es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Ward & Miguel, 1991). Fernández (1999) define al protocolo familiar como los verdaderos estatutos internos de funcionamiento y códigos sucesorios de las EF. Sin embargo, Tàpies & Ceja (2011) exponen al protocolo familiar como un documento escrito que contiene un conjunto de normas y procedimientos que regulan las relaciones familia – empresa.

Este documento es el acuerdo entre accionistas familiares titulares de bienes o derechos que desean gestionar de manera unitaria y preservarlos en el tiempo, regulando la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa (Chiner, 2007). Por su parte, Corona (2005) identifica el protocolo como el conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como gestores y como potenciales sucesores, estableciendo los principios, compromisos y deberes de los familiares involucrados directa o indirectamente en el proyecto de la continuidad de la EF. Según, Gallo & Tomaselli (2006) el protocolo familiar es comúnmente considerado por académicos y asesores de EF como un instrumento tremendamente valioso que sirve no solamente para gobernar la relación entre la familia y el negocio familiar, sino también como facilitador de la convivencia en el negocio

familiar. Por ello, se ha dicho que el protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos (Molina, 2013).

Desde el punto de vista de la empresa, Ward & Gallo (1991) definen que un protocolo familiar, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Leach (1993) afirma sobre la importancia inicial de tener un plan estratégico inicial para así asegurar una aproximación relacionada entre la familia y la empresa. Por su parte, Miserda (2010), expone al protocolo familiar como un instrumento de planificación estratégica, que capta la singularidad de la empresa familiar y refuerza la unidad y compromiso de los miembros de la familia.

El protocolo familiar es un instrumento jurídico que, con independencia de la regulación societaria, pretende ordenar las relaciones entre empresa y familia, evitando que ambas esferas se confundan y, sobre todo, constituye una herramienta que permite diseñar el correcto relevo generacional en la sucesión de la empresa familiar (Eguea, 2007). Por su parte, Amat & Corona (2007) lo define como un acuerdo que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad. Dicho marco de delimitación se ve fundamentado por un punto importante expuesto por Bermejo (2008) en el cual hace mención del protocolo familiar como el documento escrito que suscriben los miembros de la familia empresaria para darse una constitución familiar en la que se enmarquen los principios generales que faciliten la continuidad de la empresa. Para lo cual no hay mejor síntesis que la realizada por (Vásquez, 2009) en donde se refiere al protocolo familiar como las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa.

El protocolo es ante todo un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En él la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios.

A partir de estas definiciones se resume al protocolo familiar de acuerdo a Chiner (2007) como:

“El instrumento más adecuado para: delimitar el acceso de los miembros de la familia a la empresa; establecer los puestos de responsabilidad, tanto en la gestión como en el gobierno de la

misma; definir las políticas de dividendos activos y pasivos y la política de financiación en relación con los miembros de la familia; la creación de fondos internos de autofinanciación para resolver situaciones puntuales de necesidades; regular la transmisión de las acciones; definir a los interlocutores a nivel del grupo familiar con los gestores de la empresa; determinar la información a suministrar a los grupos familiares, creación de la asamblea y el consejo familiar y, en general, prever la sucesión de los fundadores de dichas empresas” Pág. 2.

Las empresa familiar –EF- que tienen la intención de mantenerse como tales con el paso del tiempo, y continuar su desarrollo y crecimiento económico, es frecuente que se planteen el tema de establecer las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa a través de la formulación de protocolos familiares (Ward & Miguel, 1991). El contenido de un protocolo familiar consiste en el conjunto de metas para la familia y la empresa, y las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre los propietarios, los directivos y mandos, y los miembros de la familia (Gallo, 1994). Chiner (2007) lo expone como un acuerdo consensual, es decir, se perfecciona por el mero consentimiento, siendo esta característica muy importante en tanto en cuanto fruto de la negociación entre las partes contratantes, llegan a un consenso y establecen el contenido contractual protocolario. Por lo cual, Tàpies & Ceja (2011) enfatizan que el desarrollo de este documento se basa en una reflexión previa, donde se ponen en común los intereses, motivaciones y aspiraciones de todos y cada uno de los miembros de la familia empresaria logrando así un consenso de principios de actuación común y acorde con la filosofía familiar. Este proceso de reflexión, debate y consenso familiar es la única vía que puede asegurar la posterior aplicación con éxito y eficacia de las normas y criterios que se utilizarán en el acuerdo familiar (Chiner, 2011).

De este modo, el protocolo familiar tiene la misión de mantener y reforzar a través de las generaciones, la unidad familiar y el compromiso hacia el éxito del negocio (Gallo & Tomaselli, 2006). Al redactar este acuerdo, la familia empresaria debe realizar un esfuerzo para identificar y hacer explícito y transferible a las próximas generaciones el sentido de propósito de la empresa familiar, así como las tradiciones, las creencias, la visión, la misión y los valores que inspiran a la familia y su filosofía (Tàpies, 2011). De esta forma, este documento fija las metas perseguidas por la familia y por el negocio, así como las reglas que gobiernan las relaciones entre ambos mundos (Tàpies & Ceja, 2011).

Todo lo relacionado con dichas creencias, valores, moral, costumbres, tradiciones, es lo que se conoce como cultura familiar.

La transmisión de esta cultura, no es un proceso simple, cuanto más diversa es la estructura de la organización, los valores se vuelven más complicados de transmitir por lo que es el mayor reto para las familias modernas (Craig & Baucum, 2001). Maqueda (2003) expone que la cultura empresarial es el eje central sobre el cual pivotan las diferentes áreas, entre ellas el protocolo, que según Gomez-Betancourt & Lòpez (2004) es un acuerdo entre la familia propietaria para profesionalizar la empresa; es decir para generar ese pensamiento estratégico continuo, generar las normas de cómo trabaja la organización y al mismo tiempo consolidar las ventajas competitivas de las EF.

Para Gallo (1994) el contenido de un protocolo familiar depende mucho de la EF concreta de que se trate, así como también de las características de la familia propietaria, por lo cual Chiner (2007) lo expone como un documento básico de la organización familiar, que según, Gómez-Betancourt & Lòpez (2004) da lugar a la arquitectura de un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido por todos los miembros de la familia empresaria.

Por otra parte, Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén (2006) afirman que en las últimas décadas se han diagnosticado muchos problemas que afectan a la empresa familiar, pero sin duda el mayor reto es lograr su supervivencia, garantizar su continuidad y sucesión. Eguea (2007) expresa que la voluntad de evitar las desavenencias que se suelen generar entre los miembros de la familia y la empresa, ha originado la práctica bastante generalizada de elaborar el protocolo familiar, cuya finalidad según Gómez-Betancourt & Lòpez (2004) es conseguir que la familia propietaria permanezca unida en la realización y consecución de un proyecto empresarial a lo largo de varias generaciones.

Los diferentes problemas que se originan en las diferentes situaciones de la empresa es una de las razones que sustenta la razón de ser del protocolo familiar, ya que de esta manera se pueden reducir los conflictos familiares que se analizarán a continuación.

CONFLICTOS FAMILIARES

Conflictos de familia: razón de ser del Protocolo Familiar

No cabe duda que tanto los problemas como las diferencias de opiniones, de formas de pensar, analizar y decidir son parte de la vida y por naturaleza los seres humanos estamos expuestos a afrontarlas y por ende dentro de ellas nos enfrentamos a conflictos, tanto en el trabajo como en el ámbito familiar (Cardona & Wilkinson, 2008). Desde el punto de vista empresarial, Mucci (2008), expone que en todas las empresas, en distintos niveles, tanto sean operativos, tácticos o estratégicos, aparecen inexorablemente intereses encontrados que entorpecen su funcionamiento generando una serie de conflictos. Los mismos que también se manifiestan cuando se produce una confrontación o se discrepa sobre la mejor forma de resolver un problema determinado (Tapiés, 2011).

Origen

La palabra conflicto ha sido un término que se ha empleado desde hace varios años atrás, si nos remontamos a su origen etimológico, estase origina del latín *conflictus* formado del prefijo *con* (convergencia-uniión) y el participio de *fligere* (flictus = golpe) (Court de Gébelin, 1788). Al realizar el análisis de las raíces latinas se sobreentiende como el “golpe junto” o el “golpe entre varios”.

El conflicto es como un bloque rígido donde se pueden encontrar puntos de quiebre o fisuras para la mediación (Andreu, 2008), aunque cabe mencionar que nunca se llega a resolver un conflicto del todo. De la mano del problema o conflicto se puede permitir hacer posible el proceso de diálogo (Bernal, 2011). El conflicto, no es bueno ni malo, sino que es esencial para poder construir los vínculos y evolucionar en nuestras relaciones con las personas. (Iannitelli & Gómez, 2001).

En la tabla 1.1 observamos las diferentes definiciones que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo debido a la constante presencia de los conflictos en la sociedad, varias personas se han dedicado a investigar y profundizar sus causas, consecuencias y sobre todo su significado, ya que de esta manera se pueden tener argumentos y perspectivas más claras al respecto.

Tabla 1.1

Definiciones de “Conflicto”

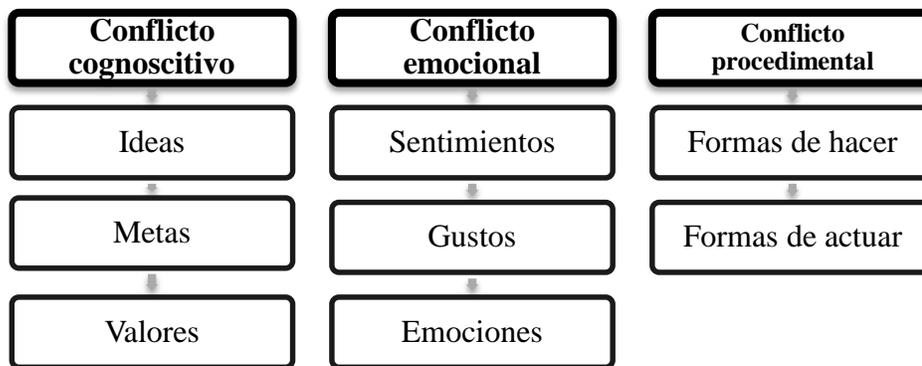
Autor	Definición	Año
Lewis Coser	Quien fue el promotor del estudio de los conflictos, lo define como una lucha por valores, por bienes escasos, por potencia y sobre todo por estatus, en el cual la lucha de los antagonistas tiene como objetivo neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.	1956
Raymond Aron	El conflicto como una postura de oposición que se puede dar tanto entre grupos como entre individuos por la posesión de bienes que son escasos o en su defecto por la realización de valores mutuamente incompatibles	1964
Morton Deutsch	Menciona textualmente en su libro <i>The resolution of conflict: constructive and destructive processes</i> lo siguiente: “Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades”.	1973
Hubert Touzard	Afirma que en un conflicto se define una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.	1980
Jeffrey Z. Rubin, Dean G. Pruitt y Sung Hee Kim	Mencionan que un conflicto básicamente es una “divergencia de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente”.	1994

Fuente: Elaboración propia

Tipos de conflicto

Es necesario considerar cuales son los diferentes tipos de conflictos a los que se enfrentan las EF en su día a día, sin importar su tamaño (micro, pequeña, mediana o grande) o su actividad (comercial, industrial, de servicios, etc). Para la identificación de los mismos, es importante conocer lo que se llama un sistema de creencias opuestas¹ que de acuerdo a Baron (2006) está integrado de la siguiente manera como se presenta en la tabla 1.2

Tabla 1.2 Clasificación de los conflictos según Baron



Fuente: Elaboración propia

Podemos mencionar que los conflictos cognoscitivos, son aquellos que hacen referencia a todas las ideas, metas y objetivos que tienen las partes al momento que se presenta un conflicto (Baron, 2006), lo cual se encuentra comprobado en que muchas pugnas contienen apenas un pequeño centro de objetivos realmente incompatibles; el problema más grande son las percepciones equivocadas de los motivos y objetivos de la otra persona (Forgas & Smith, 2007).

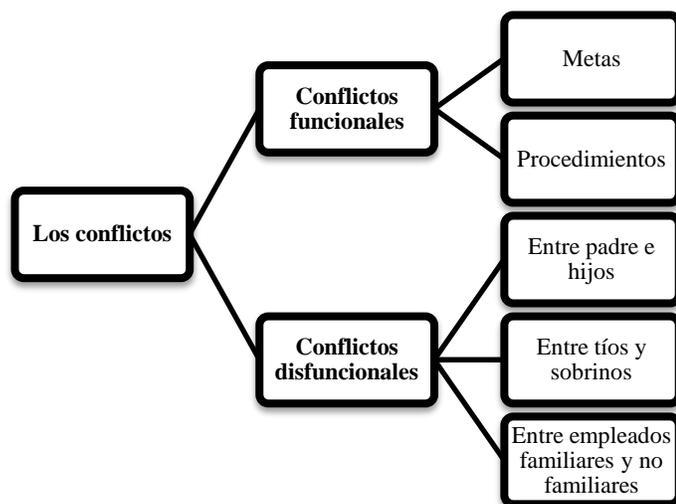
¹ **Sistema de creencias opuestas:** Muchos de los conflictos presentes en las familias se originan por la divergencia existente entre las partes, en donde los intervinientes no perciben, no sienten, ni valoran de la misma manera, por ende lo que para algunos es prioritario, para otros es secundario, lo que para algunos es prescindible, para otros es indispensable, entre otros. (Baron, 2006).

Por otro lado, los conflictos emocionales son aquellos que como su nombre lo indica se encuentran relacionados con las emociones y sentimientos del individuo que se enfrenta al conflicto, de acuerdo a Bisquerra (2009) las emociones se activan a partir de la valoración que se realiza de los acontecimientos, y el estilo de evaluación va a determinar la emoción que se va a experimentar dependiendo del tipo de conflicto al cual se enfrente. Por último el conflicto procedimental tiene su raíz en el hacer y en el actuar, ya que en base a estas dos acciones se define lo que se realizará para neutralizar el problema y posteriormente resolverlo (Rodríguez & Rodríguez, 2004).

El sistema de creencias opuestas pone al descubierto los principales orígenes de las divergencias entre los miembros de la familia, lo cual nos permite identificar con mayor claridad dos tipos de conflictos en EF, los cuales de acuerdo a Belausteguigoitia (2010) son: los conflictos funcionales y los conflictos disfuncionales.

Los conflictos funcionales pueden dividirse a su vez en dos: los conflictos por metas y conflictos por procedimientos (Belausteguigoitia, 2010) lo cual a su vez se encuentra sumamente relacionado a lo que mencionaba Baron (2006) acerca de las divergencias desde el ámbito de actuar y desde el ámbito de las metas y objetivos planteados (conflictos cognoscitivos y procedimentales). Para un mejor entendimiento podemos consolidar la clasificación de los conflictos en la siguiente tabla 1.3, en el cual se puede analizar con mayor claridad la división de los mismos.

Tabla 1.3 Clasificación de los conflictos según Belausteguigoitia



Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto los conflictos traen incomodidades, también es cierto que debido a esa diversidad de posturas y opiniones se pueden resolver problemas y lograr excelentes resultados de avance en las organizaciones (Martín, 2009), ya que muchas veces las situaciones más complicadas son aquellas de las cuales se obtienen los mejores resultados tanto económicos como de gestión en general (Mitroff & Pearson, 1995), y eso le da a la EF la fortaleza para tomar ese conflicto como una catapulta de superación y mejorar su dinámica de crecimiento, madurez y éxito.

Hay conflictos que surgen por múltiples motivos, como envidias, abuso de poder, miedo, ambición, falta de voluntad por parte de la generación que lidera la organización para renunciar en el momento oportuno u en otros casos la incapacidad de atraer y retener a sucesores competentes y motivados (Pérez, Basco, Garcia-Tenorio, Gimenez, & Sánchez, 2007); conflictos que básicamente se derivan de la existencia de los tres círculos o subsistemas de la EF, los cuales son propiedad, empresa y familia (Ginebra, 1997); por tanto a raíz de la interacción entre ellos, las EF se enfrenta a conflictos de diversas índoles entre padres e hijos, tíos y sobrinos, e incluso, entre empleados familiares y no familiares de distintas generaciones, (Martinez, 2010). Belausteguigoitia (2010) afirma que lo anteriormente descrito puede llegar a causar un gran daño a la organización y también a la familia, por dicha razón los ha llamado conflictos disfuncionales. Toda familia debe estar preparada cuando se presenta cualquier tipo de conflicto, sean estos funcionales o disfuncionales, ya que de acuerdo a Zapatero, Jiménez y Alcaide (2010) estos conflictos son inherentes, muchas veces predecibles y los tenemos de manera omnipresente y persistente, lo cual reafirma que surgen en algún punto de la historia de toda EF. Por ejemplo cuando ingresa la familia política a la empresa automáticamente se crean barreras o inconvenientes y para eso es necesario tener una estrategia general preparatoria de incorporación y a la vez tener paciencia (Leach, 1993); otro caso según Daft (2004) se da por temas de falta de comunicación a raíz de tener poca confianza o falta de coordinación, con esto reafirmamos que el conflicto puede ocurrir en cualquier tiempo y lugar de una empresa sana.

De acuerdo a una investigación realizada por la Universidad Anáhuac de México (2009) se afirma que las principales áreas en donde se presentan conflictos tanto funcionales como disfuncionales en una EF son las siguientes:

Tabla 1.4 Áreas de conflicto dentro de una empresa familiar

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

Fuente: Elaboración propia

Los conflictos en el tipo de vínculo familiar y sus etapas de sucesión

Cuando la familia controla una empresa familiar, en esta se hacen más palpables los conflictos y tensiones así como la armonía y cohesión de dicha familia, en especial cuando se trabaja conjuntamente (Amat, 2004). Los conflictos, rivalidades y tensiones familiares son efectivamente uno de los principales problemas que afectan a la EF, e incluso pueden llegar a causar su desaparición, los conflictos familiares son más complicados conforme aumenta la participación del número de miembros de la familia (Gordon & Nicholson, 2008). También se manifiestan como una continua disputa, que se vuelve incluso más importante que el origen de los desacuerdos, la batalla se desarrolla siempre sobre el mismo terreno, una guerra de desgaste que puede durar años, privando a la compañía de sus energías, su vitalidad y su nervio; las dos cosas más graves de esta lucha destructiva son la hostilidad entre padres e hijos y la rivalidad entre hermanos (Leach, 1996) En la relación padre-hijo ya sea en el día a día de la vida familiar, como en el campo de acción de una organización los padres siempre esperan que haya un acuerdo e identificación mutua con sus hijos, y que estos los respeten y acepten su autoridad para que en un futuro puedan continuar con el legado de la empresa (Martínez, 2010). Pero así como los padres guardan anhelos y deseos para con sus hijos, existe el mismo deseo de parte del hijo hacia su padre, ya que para los hijos no hay mayor satisfacción que la de recibir el apoyo en la gestión que realizan dentro de su desarrollo profesional en la organización (Pavón, 2009). Rodríguez y Rodríguez (2004) comparan las relaciones padre-hijo con el sistema solar en donde el padre pasa a ser el sol y los planetas pasan a ser los hijos, aplicando el modelo de aproximación de Newton se puede explicar el nivel de relación que tiene cada uno de los hijos con el padre. En la siguiente generación los hijos pasan a ser soles y los nietos los planetas y así sucesivamente.

Mientras que la relación entre hermanos, y esto de acuerdo a un estudio realizado por Friedman (1991), son tres los factores que influyen principalmente en la relación entre descendientes: 1) comparaciones entre descendientes, 2) tipo de juicio (equidad o igualdad), 3) el papel de los padres en la solución del conflicto.

La relación entre hermanos es considerada como una de las más largas dentro del vínculo familiar, lo cual le permite compartir varias experiencias en el transcurso de su vida (Martínez J. , 2010), dada esa estrechez de vínculos aparece la rivalidad entre hermanos, la cual es normal ya que vienen

inmersos en la relación entre descendientes, y en un contexto familiar, puede ser considerada como un aspecto competitivo útil en las relaciones, ya que estimula el desarrollo armonioso y sano de los adultos, pero siempre existe la rivalidad de saber quién lidera más (Leach, 1999). En la disputa de poder entre hermanos, Rodríguez y Rodríguez (2006) sostienen que hay dos tipos de líderes; por un lado aquel que no puede controlar las percepciones y susceptibilidades de sus familiares ante su forma de liderazgo y por el otro lado el que puede conseguir normalizar las creencias de quienes le siguen mediante una adecuada y conocida estrategia.

Por último la relación entre primos es un poco más lejana y depende de cada familia como la ha cultivado desde la infancia. En el análisis de EF sanas en tercera generación, se puede definir un consorcio de primos con fortalezas para continuar compitiendo con éxito en un entorno cada vez más global, con ilusión viva por su desarrollo y por la incorporación de la cuarta generación (Gallo, 1998). Por esto Martínez (2010) expresa que la continuidad exitosa depende en gran medida de la existencia de buenos sucesores.

Tal como se mencionó anteriormente la relación entre primos corresponde a la tercera generación en una EF, por lo cual para Leach (1999) establece que los primos tienen una característica de diversidad bastante peculiar, y con esto se involucra cierta cantidad de cuñados, individuos que mantienen los más diversos puntos de vista y valores, y que éstos a su vez tienen hijos con diferentes formas de crianzas. Por lo que Treviño (2010) expresa que si la empresa sobrevive la etapa del conocido consorcio de primos será bastante probable que pueda continuar operando, ya que se habrán creado los mecanismos indispensables para asegurar la participación de los miembros de la familia. Mecanismos que Martínez (2010) establece como los órganos de gobierno los cuales vinculan la empresa con la propiedad siendo su misión velar por los intereses de largo plazo de los accionistas.

Técnicas para manejar conflictos

Así como existen múltiples situaciones para que se den los conflictos, así también existen varias técnicas para tener un mejor manejo de los mismos. Hutt & Milligan (2009) afirman que se debe tener en cuenta tres aspectos. Primero se debe considerar el inicio del dialogo, ya que de acuerdo a Martínez (2010) se puede tener un mayor involucramiento de todas las partes; se debe rescatar

la asimilación de la información acompañada del reforzamiento de los acuerdos logrados y por último tener en mente la negociación de desacuerdos de la mano de la solidificación de acuerdos. Las EF pueden valerse de técnicas como el arbitraje para poder resolver conflictos de cualquier índole, de acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua (2010) arbitrar es el acto de resolver, de manera pacífica, un conflicto entre partes; ahora bien, dentro del ámbito de la EF, se lo define como:

“Un método privado para la solución de desavenencias en el que las partes interesadas se someten voluntariamente a la tutela de un tercero de su confianza -el árbitro- para que les escuche y resuelva definitivamente sus diferencias de criterio.” (Ministerio de Economía Español, 2003).

Provee de flexibilidad, rapidez, simplicidad e imparcialidad, pero siempre se debe tener cuidado ya que su uso debe ser oportuno y en conflictos que realmente lo ameriten (Domínguez, 2009).

El sistema de evaluación neutral es un proceso muy parecido al arbitraje se realiza a través de la intervención de un tercero, el cual es experto e independiente de las partes (conocido como auditor), dicho auditor realiza un informe respecto a las posiciones y argumentos de hecho y/o derecho de cada parte, y posteriormente resume recomendaciones sobre las que las partes puedan construir su propio acuerdo y resolver sus diferencias. (Ministerio de Economía Español, 2003).

Por último la mediación es interponerse entre dos o más que riñen o contienden, procurando reconciliarlos y unirlos en amistad (Real Academia Española de la Lengua, 2010). Esta técnica aplicada de forma preventiva permite tanto a la familia como a la empresa regular los mecanismos de solución de conflictos antes de que estos tengan lugar, a través de un protocolo familiar (Dal Monte & Naranjo, 2012). Finalmente, incrementa las posibilidades de supervivencia y crecimiento en la empresa con el pasar del tiempo, así como de la continuidad en los diferentes procesos de sucesión de los gobiernos corporativos muy relacionados con la armonía familiar (Baron, 2006).

MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EF

Definición, origen y características

La palabra mediación proviene del latín *medius-a-um* las mismas que hacen referencia a quien se encuentra en medio tanto en sentido local como temporal, a su vez encontramos sustantivos que se derivan de su raíz y son *mediator* y *mediatrix* que son propios de latín religioso y significan “el mediador” y “la mediadora” señalando a los que están desempeñando el rol de mediar (Court de Gébelin, 1788). En esa misma línea Bermejo (2008) establece que el origen etimológico de la mediación se remonta a la figura del mediador latino simbólico, que fue Mercurio y el mesístes griego Hermes, <<el mediador entre la vida y la muerte, el día y la noche, los vivos y los muertos, el cielo y la tierra, la casa y lo exterior a ella>>.

En base a los aportes etimológicos y originarios de la mediación Folberg y Taylor (1992) la definen como un proceso mediante el cual los participantes, junto con la presencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a las diferentes necesidades de los actores; gracias a su amplio campo de acción es aplicable a diferentes áreas donde se desarrollan inconvenientes.

Si bien es cierto la mediación empresarial es una de las más conocidas en el mundo de la resolución de conflictos, también existen otros tipos, entre los que se encuentra la mediación familiar en donde se pueden incluir a abuelos, padres, hijos, pareja, o a la familia más extensa (García, y otros, 2010); la mediación escolar resuelve conflictos que pudieran darse entre alumnos, padres y profesores ya que en todo centro educativo los problemas se encuentran muy a menudo (Boqué, 2011); la mediación intercultural que se da por las diferencias o desconocimiento de idioma o cultura (Campos, 2008); la mediación penal se utiliza como resolución de conflictos entre víctima y victimario (Martínez T. , 2011); la mediación comunitaria que está dirigida a aquellas personas que tienen problemas con vecinos, administradores, o el presidente del comité, así como con personas de su barrio, zona o municipio (Cevallos & Pita, 2011) ; y por último entre las más importantes se encuentra la mediación laboral o empresarial, que se centra en resolver conflictos de superiores con sus subordinados o entre pares.

Una vez que tenemos claro definiciones y orígenes, es importante mencionar ciertas características que hacen del proceso de mediación una técnica útil y única de resolución de conflictos, entre ellas Andreu (2008) menciona:

“Primeramente la mediación es absolutamente voluntaria, confidencial e imparcial, lo cual la hace interactiva y no interpersonal, es una intervención a corto plazo, las historias personales importan menos que las partes implicadas puedan resolver el conflicto y así diseñar un plan de actuación, más importante el presente y el futuro que el pasado, es imprescindible la confianza, colaboración y seriedad de las partes, orientada a la solución del problema no al análisis de las causas internas ni al cambio de personalidad de los implicados. Atiende a las necesidades, facilita la comunicación, propicia la exploración de alternativas y ofrece un modelo para la resolución posterior de conflictos”. Pág. 41.

Modelos de mediación

La mediación supone una interacción entre las partes en disputa y el mediador (Ministerio de Economía Español, 2003). Por un lado el aspecto de la voluntad es una de las características primordiales dentro de la mediación ya que fundamenta las bases de la autodeterminación, el cual es considerado como un elemento trascendental para que las personas gestionen sus propios conflictos, responsabilizándose de sus acciones y de las consecuencias de las mismas en ellos y en los otros (Bernal, 2011).

Vallejo y Guillen (2010) establecen cuatro modelos de mediación aplicable para cualquier campo de acción, incluyendo el área de las EF de todo tamaño o naturaleza.

Modelo Tradicional- Lineal de Harvard de Fisher y Ury

En este modelo se usa una comunicación lineal la cual a través de preguntas abiertas, se evita caer en interrogatorios cerrados que reducen la flexibilidad de las respuestas. Es básico que las partes pongan de manifiesto el conflicto sin regresar al pasado, sino centrando su mirada hacia el futuro (Fisher & Ury, 1989).

Andreu (2008) considera que el enfoque principal de este modelo es el de separar a las personas del problema para que a través de una negociación colaborativa asistida por un tercero logre el objetivo final de centrarse en el contenido de la comunicación más que en las relaciones entre las partes, las cuales no intenta modificar.

Fisher & Ury en su libro *Getting to yes (1989)* detallan el procedimiento concreto en las siguientes situaciones: en la primera reunión asisten las dos partes inmersas en el conflicto (aunque el mediador debe informar que se der el caso se podrán solicitar entrevistas individuales cuando se requiera tratar algún tema que alguna de las partes no quisiera tratar frente a la otra). En la segunda reunión el mediador saca a relucir el principal aspecto del conflicto después de haber conversado con las partes, cabe mencionar que en el caso de darse entrevistas por separado el mediador deberá mantener la confidencialidad de la información recibida a no ser que reciba permiso, sin embargo el mediador podrá utilizar esa información para conseguir el acuerdo. En una tercera y cuarta reunión se puede llegar al acuerdo. Este modelo se emplea generalmente en las negociaciones comerciales y las disputas que suelen generarse en este tipo de relación, en las EF sobre todo entre padres e hijos.

Modelo Transformativo de Bush y Folger

Bush & Folger (1994) afirman que su modelo transformativo se centra más en la comunicación y en las relaciones entre las partes que en el conflicto a diferencia del modelo de línea de Harvard que hace todo lo contrario como se explicó con anterioridad. Andreu (2008) afirma que los discípulos de la escuela transformativa persiguen la modificación de la relación existente entre las partes en vez de centrarse como único objetivo el acuerdo final de resolución del conflicto, por esta razón las partes llegan al reconocimiento mutuo, por ende eligen abrirse más, estar más atentas, empáticas y sensibles a la situación del otro. Bush & Folger (1994) mencionan en su libro:

“El objetivo es potenciar la capacidad de las personas para que puedan crecer moralmente y revalorizarse, se basa en las relaciones humanas. No se centra en el logro del acuerdo, sino en la transformación de las relaciones de las que se derivará el acuerdo”. Pág. 14.

Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb

Munuera (2007) después de realizar el estudio del modelo propuesto por Sara Cobb define a la escuela de que va en esta línea como una institución que concede a las partes una manera, un procedimiento, para gestionar sus disputas, porque muchas veces no es posible resolver el conflicto en concreto.

Este modelo no capta el conflicto como algo asociado de manera negativa al antagonismo y la agresión en las relaciones humanas, porque se basa en el supuesto de que los seres viven entre el deseo y el deber. Por consiguiente se establece una diferencia entre conflicto y disputa, siendo esta última el conflicto que se establece entre dos o más personas incapaz de manejarlo (Andreu, 2008). Cobb (1993) centra su modelo en varios aspectos, entre los que se encuentran el tipo de narración (comunicación) de los participantes; dicha comunicación incluye elementos verbales (contenidos de la narración) y para-verbales como gestos, movimientos corporales; el objetivo es llegar al acuerdo, potenciando la comunicación y la interacción de las partes. Dentro del proceso se comienza con entrevistas individuales en las que se estimula la reflexión y el análisis de la relación, y posteriormente se llega a las reuniones conjuntas cuando aumentan las probabilidades de comenzar a trabajar sobre las condiciones concretas del acuerdo (Munuera, 2007).

Modelo de Carnevale

Carnevale (1986) resalta en su modelo cuatro estrategias de acción en base a dos factores que se analizan en este método los cuales son: como primero, la importancia que otorgue a que las partes consigan sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo y segundo la percepción que tenga de un campo común entre las partes que facilite una solución aceptable para ambas. Las cuatro estrategias que se mencionaron inicialmente son:

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

En la tabla 1.5 podemos sintetizar los métodos de mediación con sus principales características.

Tabla 1.5 Modelos de mediación

Nombre del modelo	Autor (es)	Año de creación	Teoría
Modelo Tradicional-Lineal de Harvard	Roger Fisher William Ury	1989	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de comunicación lineal • Separa a las personas del problema • Negociación colaborativa asistida por un tercero • Centrado en el proceso (se centra en intereses, no en posiciones)
Modelo Transformativo	Bush Robert Folger Joseph	1994	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra más en la comunicación y en las relaciones. • Su objetivo es potenciar el crecimiento moral y en valores. • Se basa en las relaciones humanas. • Separa a las personas del problema • Negociación colaborativa asistida por un tercero

Modelo Circular Narrativo	Sara Cobb	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Concede un procedimiento para gestionar disputas. • Conformado por aspectos como el tipo de narración (comunicación) que • Incluye elementos verbales (contenidos de la narración) y para-verbales como gestos, movimientos corporales.
Modelo de Carnevale	Anthony Carnevale	1986	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro estrategias: integración, presión, inacción y compensación. • Dos aspectos importantes: consecución de aspiraciones y percepción de un campo común entre las partes.

Fuente: Elaboración propia

La mediación y su relación con el protocolo familiar

Tal como lo menciona Melero (2009) el protocolo es el documento en el cual quedan por escrito y agrupados todos los acuerdos de la familia empresaria que busca garantizar la armonía del núcleo familiar y la continuidad de la empresa en manos de esta. De acuerdo a Dal Monte y Naranjo (2012) es muy oportuna la aparición de la mediación al momento de redactar un protocolo familiar, ya que esta técnica es útil a la hora de prevenir conflictos (Bush & Folger, 1994); sin embargo de acuerdo a varios estudios realizados por el Ministerio de Economía español (2013) la realidad nos indica que sólo la mitad del total de las EF se han planteado abiertamente el momento sucesorio como el centro de mayor conflicto empresarial, y tan sólo 1 de cada 5 de estas tiene protocolo familiar.

Martínez A. (2010) plantea que las relaciones entre la familia y la empresa al empezar el negocio siempre son bastante complejas, ya que normalmente una de las partes ejerce el dominio sobre la otra (Martin & Martínez, 2012), es por esto que se necesita prestar especial atención a la identificación de los detalles que caracterizarán a la familia concretamente y por otro lado a la empresa específica manejada por dicha familia, ya que a pesar de relación existente siempre se

marcan diferencias en aspectos importantes que deben ser considerados al momento de la redacción del protocolo (Bermejo, 2008). Por otro lado Andreu (2008) afirma que aunque puedan proponerse principios generales de manejo de conflictos cuando se realiza el protocolo familia, siempre se está expuesto a correr el riesgo de la “simplificación”, que consiste en la distorsión de la percepción de la realidad que se está viviendo. Así el protocolo al igual que la mediación ayudan a mejorar el trato de la complejidad de la EF la misma que no solo se da por la aparición de sentimientos, emociones y subjetividad (Martínez Á. , 2010), sino que se deriva de la intersección de dos sistemas sociales complejos, sometidos a elevados niveles de incertidumbre y presión, que atraviesan procesos continuos de variación y de adaptación a entornos cambiantes (Bernal, 2011) Ante los continuos cambios del mercado, del entorno y de la dinámica de la EF es normal que los miembros del núcleo familiar ejerzan varios roles de manera simultánea en el sistema empresarial que hasta donde se piensa están claramente diferenciados y definidos preservando los intereses de las partes involucradas (Daft, 2004), sin embargo, muchas veces no es así, y es ahí donde el protocolo juega un papel vital de mediación ya que de acuerdo a Beck & Beck-Gernsheim (2002) con la multiplicidad de roles aumenta la complejidad para lidiar con los conflictos porque la interacción de los sistemas resulta aparentemente incompatible. A fin de comprender en profundidad la relación entre protocolo familiar y mediación podemos mencionar que el primero es considerado como un instrumento de prevención de tipo proactivo (Martínez Á. , 2010), y dicha proactividad no puede limitarse solamente a la identificación y minimización de conflictos y sus efectos, sino que debe ocuparse de evaluar y posteriormente anticipar las necesidades y expectativas que consoliden tanto al sistema familiar como al empresarial. La intención principal del protocolo familiar es al igual que el de la mediación el de la “solución” (Martínez Á. , 2010) ya que ambos son un puente para la resolución de conflictos (García, y otros, 2010), dicho sustento se basa en el sentido de proactividad que tiene tanto el protocolo como el mediador que necesita anticiparse a los riesgos que traen los conflictos para la supervivencia de la EF (Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2009).

Cuando hay un conflicto en primera instancia se recurre al protocolo (Lasheras, 2014), pero si dicho percance trasciende, normalmente son terceras personas las que buscan la ayuda de la mediación como los hijos, la esposa, el jefe de recursos humanos, o una persona preocupada por el tema de la sucesión y continuidad de la EF (Melero, 2009); tanto el proceso de mediación como

el de la elaboración y cumplimiento del protocolo tienen éxito, cuanto mayor involucramiento tenga la familia en ambos.

Existen varios roles y funciones que ejerce el mediador en la resolución de conflictos a través del protocolo familiar, Melero (2009) menciona los siguientes: 1) la diferencia de puntos de vista y perspectivas es algo que el mediador muy hábilmente debe saber sobrellevar para llegar a un consenso y evitar dificultades en el proceso de elaboración del protocolo (Pérez V. , 2007); 2) es crucial la dinámica que el mediador utilice en el proceso, es decir entrevistas individuales, o conjuntas, así como su imparcialidad, confidencialidad, voluntariedad, transparencia y búsqueda de participación (Lasheras, 2014); 3) el mediador es un comunicador nato, debe tener gran habilidad para formar, debe ser un buen negociador, con alta empatía para poder sensibilizar y persuadir, y por supuesto debe conocer a las partes sobre todo es su aspecto emocional (Andreu, 2008); 4) el mediador debe tener tal autoridad moral y profesional que sin intervenir directamente en la toma de la decisión, sus opiniones o alternativas sean tomadas en cuenta.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares representan uno de los sectores más fuertes de la economía de cualquier país, no solo por su aporte financiero sino por su aporte social, he ahí la importancia de tener mucha precaución en su tratamiento, es decir desde el momento de su nacimiento hasta su madurez, y es justamente por dicho tratamiento que se requiere de los protocolos, para poder sobrellevar de una mejor manera los conflictos y problemas que van apareciendo paulatinamente en el desarrollo de la misma.

Existen varios tipos de conflictos dependiendo de la naturaleza del problema, estos conflictos pueden aparecer en empresas familiares de cualquier tamaño o actividad económica, pero su resolución va a depender de la apertura que tengan las partes para solucionarlo con la mayor rapidez del caso, sea con ayuda de un experto o no, de tal manera que no trascienda a otros niveles organizacionales o familiares que puedan llegar a afectar los números de la compañía.

Así también es muy importante tener identificado dentro de la organización cuales son las áreas claves de desempeño y las personas claves que manejan las mismas, sean familiares o no, a través de dichas áreas se alcanzan los objetivos comerciales, administrativos o de gestión en una empresa, por lo que una vez identificados ambas cosas se debe tratar de minimizar al máximo los riesgos de aparición de conflictos, ya que a pesar de que se realice una intervención con un tercero (mediador), todo el tiempo que tome resolver el problema puede traer perjuicios económicos representativos.

Como es de conocimiento general, las empresas familiares triunfan por su marcado sentido diferenciador en hacer negocios, lo cual hace que cada método de aplicación para la resolución de conflictos sea único e imposible de implementar en alguna otra organización, es por esto que un mediador debe realizar una investigación exhaustiva de la familia, la empresa, actividad económica, conflictos, emociones, etc, de tal manera que haga un guante a la medida que permita solucionar los problemas.

Va a depender de cada experto el tipo de mediación que realizará, ya que como se mencionó anteriormente, se aplicará la técnica que se ajuste adecuadamente a las necesidades de la compañía en lo que respecta al conflicto y sea el guante perfecto para manejar la situación, enfocado en emociones, en el conflicto o una mezcla de ambas, siempre se debe tener especial cuidado en este tema.

A través del rol proactivo del protocolo se pueden prevenir un sin número de conflictos familiares dentro de la organización, por esta razón es importante que la elaboración del protocolo se realice de la mano de expertos que permitan sacar a la familia todas sus objeciones, acuerdos o desacuerdos y si en algún momento se requiere el proceso de mediación sea abordado por equipos interdisciplinarios integrados por especialistas en áreas del derecho, psicología y sociología principalmente.

El modelo transformativo de mediación es el más recomendable en el proceso de resolución de conflictos en empresas familiares, en vista de que su principal enfoque se centra en la comunicación y en las relaciones de las partes, y de esta manera potencia el crecimiento humano y en valores durante el proceso de resolución.

Finalmente en lo que respecta a la mediación, ésta realiza un gran aporte en la elaboración y posterior cumplimiento del protocolo, ya que motiva a la participación de todos los miembros de la familia, de tal manera que se lleguen a consensos que permitan cumplir su objetivo de “ganar-ganar” y evitar que las partes se vean como adversarios o bajo la figura de “superioridad” sobre todo en relaciones padre-hijo.

Referencias Bibliográficas

- Amat, J. (2004). *La continuidad en la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amat, J., & Corona, J. (2007). *El protocolo familiar: La experiencia de una década*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Andreu, C. (2008). La mediación familiar. *Orientación Familiar*, 35-42.
- Aron, R. (1964). *Dieciocho lecciones sobre la sociedad industrial*. Barcelona: Seix Barral.
- Barbeito, S., Crespo, D., Martínez, M., & Guillèn, E. (2006). *Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. Estudios de Economía Aplicada*. . Coruña: Universidad de A Coruña.
- Baron, E. (2006). *Manejo de Conflictos*. Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Barquero, J., & Fernández, L. (2007). *Los secretos del Protocolo, las relaciones públicas y la publicidad*. Valladolid: Editorial LEX NOVA S.A. .
- Beck, U., & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization: Institutionalized Individualism and Its Social and Political Consequences, Volume 13*. California: SAGE.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación (2a. ed.)*. México: McGraw-Hill .
- Bermejo, A. (2008). *El Divorcio Sin Pleito: El Abogado y la Mediación Familiar*. Madrid: Tecnos Editorial.
- Bernal, T. (2011). *Conflicto y mediación*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones* . Madrid: Síntesis.
- Boqué, C. (2011). Mediación escolar: Unidos ante el conflicto. *Revista Perspectiva CEP*, 1-14.
- Bouché, H., Hidalgo, F., & Álvarez, B. (2006). *Mediación y orientación familiar. Consideraciones generales necesarias para el abordaje de la atención familiar*. Madrid: Madrid Dykinson D.L.
- Burton, J. (1999). *Conflict: resolution and prevention*. . Londres: McMillan Press Ltd.
- Bush, R., & Folger, J. (1994). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: John Wiley & Sons,.
- Bush, R., & Folger, J. (1994). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. Phoenix: John Wiley & Sons,.

- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. . *Cuadernos de Administración*, 225-254.
- Campos, J. (2008). *Mediación intercultural, traducción e interpretación*. Valencia: Universidad Jaume.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2008). El conflicto también puede ser positivo. *Newsletter Nº 40 IESE*.
- Carnevale, A. (1986). *Mediating Dispute and Decisions in Organizations*. California.
- Cevallos, P., & Pita, C. (2011). *La mediación comunitaria como método alternativo de solución de conflictos y su incidencia en barrios marginales*. Santa Elena: UPSE.
- Chiner, A. (2007). *El gobierno de la familia empresaria*. Barcelona: IESE Publishing.
- Chiner, A. (2011). *¿Por qué no funcionan los protocolos familiares?, documentos de investigación, IESE Business School –*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Cobb, S. (1993). The pragmatics of empowerment in mediation: Towards a narrative perspective. *Negotiation Journal*, 245-259.
- Corona, J. (2005). *Manual de La Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. Nueva York: Free Press.
- Court de Gébelin, A. (1788). *Dictionnaire Étymologique de la Langue Latine*. Paris: Chez Guillaume.
- Craig, G., & Baucum, D. (2001). *Desarrollo psicológico*. México: Pearson Education.
- Cuadrado, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Daft, R. (2004). *Administración (sexta edición)*. México: Thomson.
- Dal Monte, C., & Naranjo, J. (2012). Mediación en empresas familiares. *Mediación*, 34-41.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. . . New Haven: Yale University Press.
- Domínguez, P. (2009). *El arbitraje societario como medio de resolución de conflictos en la empresa familiar*. Castilla: Universidad de Castilla- La Mancha-.
- Eguea, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. *INDRET Revista para el análisis del derecho*, Barcelona.

- Estébanez, B. (2003). *Protocolo social y empresarial: Nociones básicas*. Madrid: London Diplomatic Academy SL.
- Fernández y Vásquez, J. (2012). *Antecedentes históricos del protocolo y su influencia a través de la historia en los Estados, en la sociedad y en la política en España y Europa*. Madrid: Anuario Jurídico y Económico.
- Fernández, A., Bernàcer, T., Castellanos, D., & Romero, A. (2010). *El protocolo internacional en la globalización económica*. Madrid: Editorial UOC.
- Fernández, J. (1999). *Problemas de transmisión de la empresa familiar*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Fisher, R., & Ury, W. (1989). *Getting to yes: Negotiating an agreement without giving in*. San Francisco: Random House Business Books.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1992). *Mediación : resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.
- Forgas, J., & Smith, C. (2007). Affect and emotion. En M. H. Cooper, *The SAGE handbook of social psychology* (págs. 146–175). Estados Unidos: Concise Student Edition, Thousand Oaks: Sage.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Friedman, S. (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Journal of the Family Firm Institute*, 3-20.
- Gallo, M. (1994). *Protocolo familiar II, nota técnica DGN -501, IESE Business School* -. Navarra: Universidad de Navarra.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar: Colección, estudios e informes*. Barcelona: La Caixa.
- Gallo, M., & Tomaselli, S. (2006). Formulating, implementing and maintaining family protocols. *Handbook of Research on Family Business*, 298-316.
- Gallo, M., & Tomaselli, S. (2006). *Protocolo familiar: sus resultados*. Navarra: Fundació Rafael Escolà.
- García, L., Bolaños, I., Hierro, M., Garrigós, S., Dorado, A., Merino, C., & Del Hoyo, P. (2010). *La familia dialoga y llega a acuerdos: La mediación familiar*. Madrid: Dirección General de Familia.

- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Deusto.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México: Editorial Panorama.
- Gòmez-Betancourt, G., & Lòpez, M. P. (2004). *Protocolo Familiar*. Medellín: INALDE Publishing.
- Gordon, G., & Nicholson, N. (2008). *Familias en guerras: La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares*. . Barcelona: Deusto.
- GuinJoan, M., & LLauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. . Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hutt, G., & Milligan, R. (2009). *Resolving family and business conflicts*. Iowa: Iowa State University.
- Iannitelli, S., & Gómez, A. (2001). El conflicto. *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 53.
- Lafferriere, A. (2008). *Curso de Derecho Notarial*. Nogoyá: Ediciones UNL.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lasheras, N. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 60-69.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Leach, P. (1999). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: Granica.
- Levy, A., & Ibáñez Fernández, A. (2009). *EMPUJE ESTRATEGICO*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Maqueda, J. (2003). *Protocolo Empresarial: una estrategia de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Mariño, W. (2008). *100 negocios familiares de baja inversión*. México: Aguilar.
- Martín, P. (2009). *La resolución de conflictos en la empresa familiar*. Murcia: La Opinión.
- Martin, P., & Martínez, L. (2012). *La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad*. Murcia: OmniaScience Monograph.

- Martínez, Á. (2010). El protocolo familiar en la familia empresaria. En H. Bouché, & F. Hidalgo, *Mediación familia tomo III* (págs. 387-412). Madrid: Dykinson.
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires: Granica.
- Martinez, J. (2010). *Empresas Familiares: Reto al Destino -claves para perdurar con éxito-*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Martínez, T. (2011). Mediación penal y su implantación en España. *Revista Internacional de estudios de derecho procesal y arbitraje*, 2-44.
- Melero, J. (2009). La mediación en la familia empresaria: un posible nuevo reto. *Revista de Mediación*, 6-11.
- Merinzo de Mateo, S. (2010). Quiénes somos? A dónde vamos? Origen y evolución del concepto mediación. *Revista de mediación*, 8-15.
- Ministerio de Economía Español. (2003). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Centro de Publicaciones.
- Miserda, F. (2010). *Empresas de familia estrategias de éxito y permanencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Mitroff, I., & Pearson, C. (1995). *Cómo gestionar una crisis*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Molina, C. (2013). *Protocolo de empresas familiares*. Buenos Aires: Selected Works.
- Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. Madrid: EOI: Escuela Organizacional Industrial.
- Mucci, O. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Mar del Plata: EUDEM.
- Munuera, P. (2007). *El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Muñoz, M. S. (2010). *Protocolo y Relaciones Públicas*. Madrid: Paraninfo.
- Otero, M. T. (2011). *Protocolo y Empresa: El ceremonial corporativo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Pavón, M. (2009). *Relaciones padres-hijos en la empresa familiar*. Pamplona: J & A Garrigues.
- Pérez, M., Basco, R., Garcia-Tenorio, J., Gimenez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Pérez, V. (2007). *La empresa, el protocolo y la sociedad*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Real Academia Española de la Lengua. (2010). *Diccionario Real Academia Española*. Madrid.

- Rivanda, T., & Carvajal, F. (2013). Sucesión y conflictos en la empresa Familiar. *Estudios y perspectivas de turismo*, 854-874.
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2004). *La singularidad de la empresa familiar*. Córdoba: PRASA.
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2006). *El liderazgo en la empresa familiar*. Córdoba: Gráficas Vistalegre.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familia: Un enfoque práctico*. México: Panorama.
- Rubin, J., Pruitt, D., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Tàpies, J. (2011). *El protocolo familiar: ¿solo un documento o un proceso de mejora?*, Nota técnica de la Càtedra de Empresa familiar, IESE Business School –. Navarra: Universidad de Navarra.
- Tàpies, J. (20 de Julio de 2011). *Una aproximación positiva el conflicto en la empresa familiar*. Obtenido de Artículo de Newlester del IESE.: http://www.iese.edu/es/ad/catedras/EmpresaFamiliar/2011/Articulos/Septiembre2011_temad elmes.asp
- Tàpies, J. (2012). *Protocolo: ¿normativo o acuerdo marco?*, nota técnica SMN – 684, IESE Business School –. Navarra: Universidad de Navarra.
- Tàpies, J., & Ceja, L. (2011). *Los protocolos familiares en países de habla hispana: como son y para que se utilizan, nota tècnica DL - 931, IESE Business School –*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Touzard, H. (1980). *La mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona: Herder.
- Trevinyo, N. (2010). *Empresas Familiares*. México: Pearson.
- Ulrich, B., & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization*. Londres: Sage Publications.
- Universidad Anáhuac de México. (2009). Conflictos en empresas familiares. *Excelencia en Gobierno Corporativo-Consilium-*, 1-3.
- Urbina, J. (2011). *El gran libro del protocolo*. Madrid: Grupo Planeta.
- Vallejo, R. d., & Guillen, C. (2010). *Mediación : proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Editorial Pirámides.
- Vásquez, J. (2009). *Guía práctica para la familia empresaria*. Guayaquil: IDE.

Vivas, B. (2006). *Guía de Aproximación a la Empresa Familiar*. Madrid: Muriel.

Ward, J., & Miguel, G. (1991). *Protocolo familiar, nota técnica DGN – 448 IESE Business School* –. Navarra: Universidad de Navarra.

Zapatero, R., Jiménez, R., & Alcaide, J. (2010). *Interpretación de la familia empresaria*. Córdoba: Universidad de Córdoba.