

**PROTOCOLO: UN INSTRUMENTO PARA MEDIAR CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES¹****PROTOCOL AS TOOLS TO MEDIATE FAMILY ENTERPRISES CONFLICTS¹⁸.**Giuseppe Vanoni Martínez², María José Pérez³*Universidad del Rosario, Bogotá-Colombia; Universidad Metropolitana, Sede Machala-Ecuador***RECIBIDO:** Febrero 04 de 2015**ACEPTADO:** Junio 09 de 2015**RESUMEN**<http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>

El presente artículo de revisión documental tiene como objetivo principal establecer el origen de los estudios sobre la empresa familiar y su evolución hasta el presente. Esta revisión bibliográfica analiza el protocolo familiar como un instrumento de mediación en los conflictos que pueden surgir entre los miembros de la familia que trabajan en una misma organización. La metodología utilizada es el análisis de contenido, con un enfoque cualitativo. La revisión es de tipo descriptiva y se realizó en varias etapas: indagación bibliográfica, organización de información y redacción del artículo. El documento presenta las diferentes definiciones sobre la empresa familiar, los protocolos familiares, los tipos de conflictos que enfrenta la organización, así como la diversidad de opciones que ofrece la mediación para la resolución de los mismos. Finalmente, en el estudio se concluye que el protocolo familiar es el mejor camino para alcanzar buenos acuerdos organizacionales, de la mano de esta técnica se pueden ejecutar soluciones rápidas y efectivas que reduzcan al mínimo las afecciones en los vínculos familiares y en los resultados financieros de la compañía.

Palabras Clave: Conflictos, empresas familiares, mediación, protocolo familiar.**ABSTRACT**

The current paper is a documentary review whose principal goal is to establish the origin of the studies about a family business and how it has changed over time to become what it is today. This bibliographical review analyzes the family protocol as a mediation tool to be applied in those conflicts that may arise among the members of the family who work within an organization. The methodology that has been used is the content analysis with a qualitative approach. This type of review is descriptive; the strategy to search documents was applied in various stages: bibliographical search, organization of data and writing of the article. The paper provides different definitions about family business, family protocols, the types of conflicts the organization faces, as well as the different options the mediation offers to solve them. Finally, the study concludes that the family protocol is the best way to reach good organizational agreements, and this protocol along with some techniques, such as mediation, makes it easier to apply fast and effective solutions to reduce the problems that may have affected the family ties and the financial statements of the company.

Key words: Conflicts, family business, mediation, family protocol.***Este Artículo se puede referenciar***

Giuseppe, Varoni & Pérez, María (2015). Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Barranquilla-Colombia*. 7(2). Pp. 81-99. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>

¹ Proyecto de Investigación. Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares.

² Candidato a Doctor en Ciencias de la Dirección. Universidad del Rosario. Bogotá-Colombia. Investigador del Grupo Griego de la Universidad Nacional de Colombia. Email: vanoni.giuseppe@urosario.edu.co

³ Magister en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Metropolitana. Sede Machala-Ecuador. Email: mjperez@umet.edu.ec; perezmj@produbanco.com.



1.- INTRODUCCIÓN

El protocolo responde a la fuerte necesidad que tienen las empresas familiares de neutralizar conflictos y dificultades de cualquier índole. En este sentido, es evidente que se debe disponer de normas y criterios consensuados dentro de la organización, que una vez impulsados, definidos y aceptados, funcionen como verdaderos estatutos y códigos internos.

Como es sabido, en la idiosincrasia de la empresa familiar es fundamental el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan (Lasheras, 2014). La inclusión de dichas emociones puede causar un punto de quiebre dentro de la organización y es entonces cuando la mediación y el protocolo empiezan a cumplir su función (Melero, 2009).

Cabe mencionar que la ampliación de la familia posibilita nuevas 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). Y la educación, el ejemplo y la formación contribuyen a cohesionar todo ello, pero es difícil que se produzca siempre el encaje perfecto, y por tanto, la familia debe disponer de una capacidad de gobierno de sí misma y de una adecuada gestión para que las discrepancias no generen conflictos dentro de la organización (Chiner, 2007).

El líder de la empresa familiar, asistido por un mediador, puede realizar un profundo estudio, tanto de la familia como de sus relaciones y conflictos, a fin de prevenir y aplacar conflictos existentes, teniendo siempre como objetivo principal la consolidación empresarial y familiar.

Lagos (2007) afirma que la familia y sus valores son los pilares fundamentales de cualquier cultura corporativa, ya que a través de los mismos se establecen los principios generales que organizan y orientan al conocimiento de una compañía para conseguir el éxito, además de encaminarla en el correcto sentido de la según su estructura y sus empleados. De aquí surge el siguiente interrogante: ¿Cuál es la utilidad que presta el protocolo familiar como instrumento de mediación en los conflictos surgidos en este tipo de organizaciones? La presente revisión busca responder tal pregunta con base en la revisión teórica y en los autores seleccionados.

2.- MÉTODO

Diseño

El presente estudio se considera de tipo descriptivo. Se empleó la metodología propuesta por Quivy & Campenhout (2005), la cual, de acuerdo con las etapas que se siguen en procesos investigativos en



ciencias sociales abarca: 1) Identificación de una problemática, 2) Búsqueda e identificación de bibliográfica de tipo exploratoria, que identifica diferentes orientaciones y aspectos. 3) Lectura y análisis de fuentes bibliográficas, *journals* y libros de expertos en empresas familiares, protocolos, mediación y resoluciones de conflictos, 4) Desarrollo y construcción de un estado del arte, identificando diferentes tipos de conflictos y las formas de mediar sobre ellos, empleando el protocolo como una herramienta para minimizarlos.

Instrumentos

Se realizó una búsqueda de referentes bibliográficos en bases de datos especializadas, entre las que se destacan Ebsco y JStore, empleando cadenas de búsqueda y operadores booleanos. Para sistematizar las referencias bibliográficas, se empleó el Endnot.

Procedimientos

Se revisaron 278 documentos entre *papers*, libros e investigaciones. De todos estos, se excluyeron 218 por considerarse que no son relevantes para el objetivo perseguido.

Para escoger los trabajos, se revisó el resumen de cada uno en el caso de *papers*, así como las introducciones y prólogos de los libros, y sus respectivos índices.

La información obtenida así se dividió en partes: por un lado, lo referente a protocolos familiares y, en concreto, los beneficios que estos traen a las empresas familiares. Como segundo constructo, se estudió al conflicto, sus clasificaciones y las áreas de las empresas donde se pueden dar. Finalmente, se abordó la mediación como mecanismo para minimizar los conflictos y la aplicación del protocolo.

3.- RESULTADOS

Protocolo familiar

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. Se 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. Sus cimientos han de fundamentar luego dos disciplinas: la antropología y la sociología, ambas estudiosas de la evolución de la humanidad (Cuadrado, 2007), lo que lo vuelve consustancial a la sociedad en el instante mismo en el que surge un grupo de individuos que deben convivir y relacionarse pacíficamente entre sí.



Por consiguiente, el protocolo tiene como objetivo fundamental el civismo en el trato entre los seres humanos en sus diversos ámbitos: político, social, cultural, empresarial, entre otros, y todo esto se sintetiza en la definición presentada por Fernández y Vázquez (2012), para quienes el protocolo es la normativa o conjunto de reglas que establecidas por los usos y costumbres que se implantan como consecuencia de una necesidad social, y que sirven para normalizar las relaciones las personas, instituciones y gobiernos.

El término protocolo familiar, acuñado por Ward & Gallo (1991), tiene sus raíces en la corriente de estudios sobre la planificación estratégica en las Empresas Familiares (EF), desarrollado desde el principio de la década de 1980, cuando se reconoce que las relaciones entre familia y empresa deben ser reguladas por un conjunto de normas y patrones de funcionamiento (Gallo & Tomaselli, 2006). A este respecto, Tápies (2012) afirma que 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, es decir, como un conjunto de formalidades y reglas establecidas con el objetivo de evitar conflictos entre la familia y la empresa.

En consecuencia, 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 esta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa (Ward & Gallo, 1991). El mismo Tápies & Ceja (2011) exponen, además, 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). Según Gallo & Tomaselli (2006), el protocolo familiar es comúnmente considerado por académicos y asesores de la EF como un valioso instrumento que no solo sirve para gobernar la relación entre la familia y el negocio, sino también, como facilitador de la convivencia en el negocio familiar. Por ello, también se ha dicho que el protocolo familiar es una reglamentación escrita, lo más completa y detallada posible, suscrita por los miembros de una familia y accionistas de una empresa, que actúa como un mecanismo preventivo de conflictos (Molina, 2013).

Ward & Gallo (1991) plantean que el protocolo familiar debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica, y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia. Por su parte, Leach (1999) afirma sobre la importancia inicial de tener un plan estratégico inicial para asegurar una aproximación relacionada entre la familia y la empresa; en tanto que según Miserda (2010) el protocolo familiar es 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.



A partir de estas definiciones, se puede concluir, de acuerdo con Chiner (2007), que el protocolo familiar es:

“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”

De este modo, el protocolo familiar tiene la misión de mantener y reforzar a través de las generaciones, la unidad familiar y el compromiso para lograr 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 propósito de la EF, así como las tradiciones, las creencias, la visión, la misión y los valores que inspiran a la familia y su filosofía (Tápies, 2011). Se puede decir, entonces, que este documento fija las metas perseguidas por la familia y por el negocio, así como las reglas que gobiernan las relaciones entre ambos mundos (Tápies & Ceja, 2011).

Para Beraza (2000), 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. Chiner (2007) lo expone, así, como un documento básico de la organización familiar, que, según Gómez-Betancourt & López (2004), da lugar a la arquitectura de un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido por todos los miembros de la familia empresaria.

Barbeito, Crespo, Martínez & 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 consiste en lograr su supervivencia, así como garantizar su continuidad y sucesión. La voluntad de evitar las desavenencias entre los miembros de la familia y la empresa ha originado, en síntesis, la práctica bastante generalizada de elaborar el protocolo familiar (Amat, 2004), cuya finalidad según Gómez-Betancourt & López (2004), es conseguir que la familia propietaria permanezca unida en la realización y consecución de un proyecto empresarial a lo largo de varias generaciones.

Conflictos familiares

Conflictos de familia: razón de ser del protocolo familiar

Tanto los problemas como las diferencias de opiniones, de formas de pensar, analizar y decidir son parte de la vida, y, debido a ello, los seres humanos están expuestos a afrontar conflictos, tanto en el trabajo como en el ámbito familiar (Cardona & Wilkinson, 2008). Desde el punto de vista empresarial, en

las organizaciones, aparecen inexorablemente intereses encontrados en niveles operativos, tácticos o estratégicos, que entorpecen su funcionamiento y generan conflictos. Los mismos también se manifiestan cuando se produce una confrontación o se discrepa sobre la mejor forma de resolver un problema determinado (Tapies, 2011).

Etimológicamente, la palabra conflicto proviene del latín *conflictus* formado del prefijo *con* (convergencia-uni6n) y el participio de *fligere* (flictus = golpe). Se sobreentiende así que el término se refiere a un “golpe junto” o a un “golpe entre varios”. En la realidad, el conflicto es como un bloque r6gido donde se pueden encontrar puntos de quiebre o fisuras para la mediaci6n (Andreu, 2008). El problema o conflicto puede posibilitar entonces el proceso de di6logo (Bernal, 2011). Por otra parte, el conflicto no es bueno ni malo, m6s bien resulta esencial para construir los v6nculos y evolucionar en las relaciones con las personas (Iannitelli & G6mez, 2001).

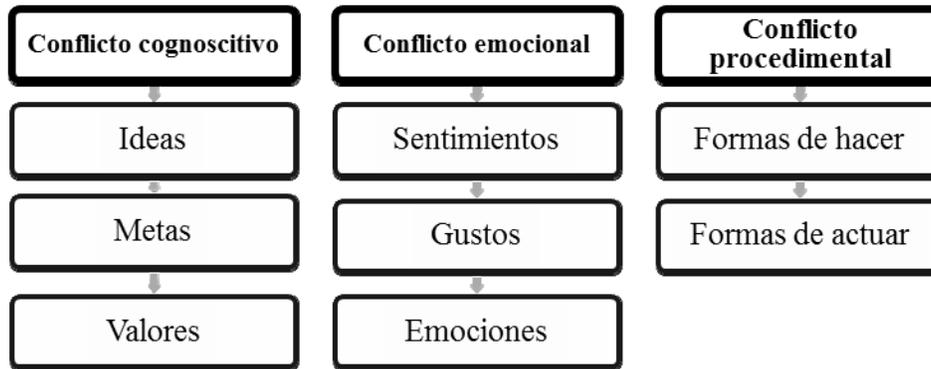
En el Cuadro 1 se observan las diferentes definiciones que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Autores como Lewis Coser, Raymond Aron, Morton Deutsch, entre otros, se han dedicado a investigar y profundizar sus causas, consecuencias y sobre todo su significado.

Cuadro 1. Definiciones asociadas a los conflictos

Autor	Definici6n	A6o
Lewis Coser	El promotor del estudio de los conflictos, los define como una lucha por valores, por bienes escasos, por potencia y, sobre todo, por estatus, en la cual los antagonistas buscan neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.	1956
Raymond Aron	El conflicto es una oposici6n que se puede dar tanto entre grupos como entre individuos por la posesi6n de bienes escasos o, en su defecto, por la realizaci6n de valores mutuamente incompatibles	1964
Morton Deutsch	Menciona textualmente en su libro <i>The resolution of conflict: constructive and destructive processes</i> lo que: “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 situaci6n en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antag6nicos o tienen intereses divergentes.	1980
Jeffrey Z. Rubin, Dean G. Pruitt y Sung Hee Kim	Para estos autores, un conflicto b6sicamente es una “divergencia de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simult6neamente”.	1994

Fuente: Elaboraci6n propia (2015)

Figura 1. Clasificación de los conflictos según Barón



Fuente: Barón (2006)

Para la identificación y sin importar el tamaño o el tipo de negocio de la empresa, es importante conocer lo que se llama un sistema de creencias opuestas que, de acuerdo con Barón (2006), está integrado de la manera como se presenta en la Figura 1.

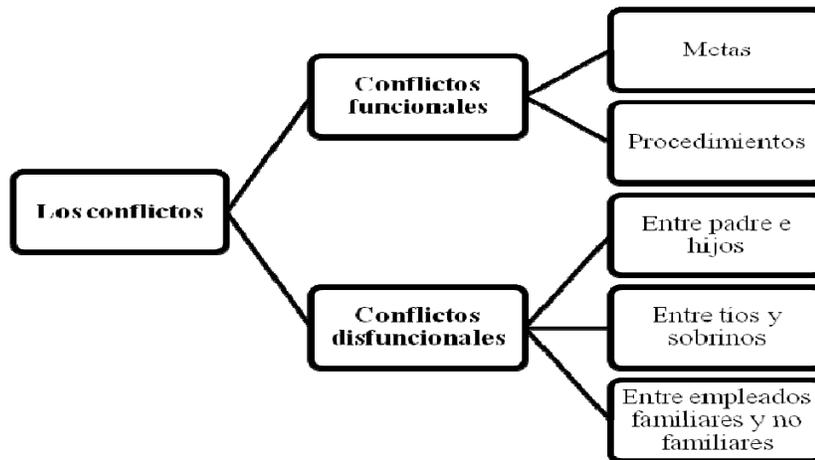
Los conflictos cognoscitivos comprenden todas las ideas, metas y objetivos de las partes al momento que se presenta un conflicto (Barón, 2006). En este sentido, muchas pugnas contienen apenas un pequeño centro de objetivos realmente incompatibles; pero el problema más grande son las percepciones equivocadas de los motivos y objetivos de la otra persona (Forgas & Smith, 2007).

Los conflictos emocionales son los relacionados con las emociones y sentimientos del individuo que se enfrenta al conflicto. Según Bisquerra (2009), las emociones se activan a partir de la valoración que se realiza de los acontecimientos, y el estilo de evaluación determina la emoción a experimentar en el conflicto concreto.

Por último, el conflicto procedimental tiene su raíz en el hacer y en el actuar. Con base en estas dos acciones se define lo que se realizará para neutralizar el problema y, posteriormente, resolverlo (Rodríguez & Rodríguez, 2004).

De acuerdo con las creencias opuestas y los orígenes de las divergencias, Belausteguigoitia (2010) menciona que en las empresas familiares se presentan dos tipos de conflictos: los funcionales y disfuncionales. Los conflictos funcionales pueden dividirse a su vez en conflictos por metas y conflictos por procedimientos, lo cual se encuentra sumamente relacionado con lo propuesto por Barón (2006) acerca de las divergencias desde el ámbito de actuar y desde el ámbito de las metas y objetivos planteados. Para un mejor entendimiento, podemos consolidar la clasificación de los conflictos como se puede observar en la Figura 2.

Figura 2. Clasificación de los conflictos según Belausteguigoitia



Fuente: Belausteguigoitia (2010)

Si bien los conflictos traen incomodidades, también es cierto que la diversidad de posturas y opiniones contribuye a resolver problemas y lograr excelentes resultados de avance en las organizaciones, ya que muchas veces las situaciones más complicadas generan los mejores resultados tanto económicos como de gestión en general (Díaz & Fuentes, 2013) y eso le da a la empresa familiar (EF) la fortaleza para mejorar su dinámica de crecimiento, madurez y éxito.

De acuerdo con Zapatero, Jiménez & Alcaide (2010), los conflictos son predecibles, se presentan en forma persistente y la EF no está exenta de ellos. El Cuadro 2 recoge las conclusiones de una investigación realizada por la Universidad Anáhuac de México (2009) en relación con las principales áreas donde se presentan conflictos tanto funcionales como disfuncionales en una EF.

Cuadro 2. Áreas de conflicto dentro de una empresa familiar

Área de conflicto	Problema	Indicador de Gestión
Talento Humano	Se manifiesta en la preferencia por 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	Se relaciona con las necesidades corrientes de los miembros de la familia que conforman el directorio, lo cual afecta directamente 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
Estrategia del negocio	Afecta las decisiones a largo plazo que se toman en la organización y que definen su futuro a largo plazo. Las estrategias pueden ser tanto	Porcentaje de crecimiento anual



	planificadas como emergentes, las primeras apuntalan a procesos expansivos pausados y planificados, mientras que las segundas hacen referencia a aquellas que se realizan a partir de las oportunidades que aparezcan en el desarrollo del negocio (Francés, 2006).	
Estructura de control	Se relaciona con el periodo de sucesión en que se traspa 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 organizacional en la sucesión

Fuente: *Elaboración propia (2015)*

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

Los conflictos, rivalidades y tensiones familiares son efectivamente uno de los principales problemas que afectan a la EF, incluso pueden causar su desaparición y son más complicados conforme aumenta la participación del número de miembros de la familia (Gordon & Nicholson, 2008). Se manifiestan como una continua disputa, que se vuelve más importante que incluso los propios desacuerdos. La batalla se desarrolla siempre sobre el mismo terreno como 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, 1999).

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, el mismo deseo se presenta 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 & 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.

En la relación entre hermanos, son tres los factores que influyen principalmente: 1) comparaciones entre descendientes, 2) tipo de juicio (equidad o igualdad), 3) el papel de los padres en la solución del conflicto. Cabe decir que la relación entre hermanos es una de las más importantes dentro del vínculo familiar, pues, les permite compartir varias experiencias en el transcurso de su vida (Martínez, 2010); no obstante, la misma estrechez de vínculos propicia la rivalidad, la cual es normal e incluso, en un contexto familiar, puede ser útil, ya que estimula el desarrollo armonioso y sano de los adultos (Leach, 1999).

Por último, la relación entre primos es un poco más lejana y depende de la forma en que cada familia la ha cultivado desde la infancia. En el análisis de EF sanas en tercera generación, puede aparecer 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). Según Leach (1999), los primos tienen una diversidad bastante peculiar, y esto involucra cierta cantidad de cuñados, que mantienen los más diversos puntos de vista y valores, al criar hijos de diferentes formas.

En tal sentido, Trevinyo (2010) expresa que si la empresa sobrevive la etapa del conocido consorcio de primos será bastante probable que continúe operando, ya que se habrán creado los mecanismos indispensables para asegurar la participación de los miembros de la familia. Ello consolida los órganos de gobierno, pues vincula la empresa con la propiedad y así se cumple la misión de velar por los intereses de largo plazo de los accionistas (Martínez, 2010).

Mediación de conflictos en las empresas familiares

La palabra mediación proviene del latín *medius-a-um*, y se refieren a quien se encuentra en medio, tanto en sentido local como temporal. A su vez, hay sustantivos que se derivan de su raíz como *mediator* y *mediatrix*, propios de latín religioso, y significan, respectivamente, “el mediador” y “la mediadora”. Para Bermejo (2008), el origen etimológico de la mediación se remonta a la figura del mediador latino simbólico que fue Mercurio, y el mesistes 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”. Folberg & 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.

Si bien la mediación empresarial es una de las más conocidas en el mundo de la resolución de conflictos, también existen otros tipos, como la mediación familiar en la que se puede incluir a abuelos, padres, hijos, pareja, o a la familia más extensa (García et al, 2010); la escolar, que resuelve conflictos entre alumnos, padres y profesores, ya que en todo centro educativo aparecen problemas muy a menudo (Boqué, 2011); la intercultural, que se da por las diferencias o desconocimiento de idioma o cultura (Campos, 2008); la penal, que se utiliza para resolver conflictos entre víctima y victimario (Martínez, 2011); la comunitaria, dirigida a las 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); por último y 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 se tienen claro las definiciones y orígenes, es importante mencionar ciertas características que hacen del proceso de mediación una técnica útil y única de resolución de conflictos. Al respecto, 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”.

Modelos de mediación

La mediación supone una interacción entre las partes en disputa y el mediador. Por un lado, el la voluntad es una de las características primordiales dentro de la mediación, ya que fundamenta las bases de la autodeterminación, lo cual es 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 & Guillen (2010) establecen cuatro modelos de mediación aplicables a 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, 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, y más bien dirijan su mirada hacia el futuro (Hernández, 2014). Andreu (2008) considera que el enfoque principal de este modelo busca separar a las personas del problema para que, a través de una negociación colaborativa asistida por un tercero, logre el objetivo final de centrarse en el contenido de la comunicación más que en las relaciones entre las partes, las cuales no intenta modificar.

Fisher & Ury (1989) detallan el procedimiento concreto así: en la primera reunión, asisten las dos partes inmersas en el conflicto (aunque el mediador debe informar que de ser el caso se podrán solicitar entrevistas individuales cuando se requiera tratar algún tema que alguna de las partes no quiera tratar frente a la otra).

En la segunda reunión, el mediador saca a relucir el principal aspecto del conflicto después de haber conversado con las partes. En el caso de darse entrevistas por separado, el mediador deberá mantener la confidencialidad de la información recibida a no ser que reciba permiso: sin embargo el mediador podrá utilizar esa información para conseguir el acuerdo. En una tercera y cuarta reunión se puede llegar al acuerdo. Este modelo se emplea generalmente en las negociaciones comerciales y las disputas que suelen generarse en este tipo de relación. En las EF, se utiliza sobre todo entre padres e hijos.

Modelo transformativo de Bush y Folger

Este modelo se centra más en la comunicación y en las relaciones entre las partes que en el conflicto (Bush & Folger, citados en Armas Hernández, 2003). 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, eligen abrirse más, estar más atentas, empáticas y sensibles a la situación del otro. Bush & Folger (1994) precisan:

“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”.

Modelo circular narrativo de Cobb

Munuera (2007), después de analizar el modelo de Cobb a inicios de los años 90, define a la escuela 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 asume el conflicto como algo asociado de manera negativa al antagonismo y la agresión en las relaciones humanas, se basa en el supuesto de que los seres se debaten entre el deseo y el deber. Por consiguiente, se establece una diferencia entre conflicto y disputa, siendo esta última el conflicto que se establece entre dos o más personas incapaces de manejarlo (Andreu, 2008).

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

Modelo de Carnevale

El modelo propuesto por Carnevale alrededor de los años 80 se centra en cuatro estrategias de acción con base en dos factores: el primero radica en la importancia otorgada al hecho de que las partes consigan sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo; y el segundo, en la percepción que se tenga de un campo común entre las partes que facilite una solución aceptable para ambas (Méndez, Serrano & Cuesta, 1996). Las cuatro estrategias 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 necesitarán de mayor ayuda externa y automáticamente aumentan las posibilidades de que los negociadores alcancen el acuerdo por sí mismos.
- ✓ Integración: Se utiliza cuando el mediador considera que existe un importante campo común entre las partes y se da mucho valor a las aspiraciones de cada una.
- ✓ Presión: El mediador utiliza esta estrategia si no concede tanta importancia a las aspiraciones de las partes y tampoco percibe un campo común tan amplio.

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 ésta. De acuerdo con Dal Monte & Naranjo (2012), la mediación es muy oportuna al momento de redactar un protocolo familiar, porque ayuda a prevenir conflictos (Bush & Folger, 1994).

Por su parte, Martínez (2010) plantea que las relaciones entre la familia y la empresa son complejas al inicio del negocio, ya que normalmente una de las partes ejerce el dominio sobre la otra. Debido a esto, se necesita prestar especial atención a la identificación de los detalles que caracterizan a la familia concreta, como también a la empresa específica, ya que a pesar de la relación existente, siempre se marcan diferencias en aspectos importantes que deben ser considerados al momento de redactar el protocolo (Bermejo, 2008). Andreu (2008) afirma que aunque se propongan principios generales sobre manejo de conflictos cuando se realiza el protocolo, siempre se corre el riesgo de la “simplificación”, que consiste en distorsionar la percepción de la realidad vivida.

Así, el protocolo y 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, 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)

A fin de comprender en profundidad la relación entre protocolo familiar y mediación, se puede decir que el primero es considerado como un instrumento de prevención de tipo proactivo (Martínez, 2010), y dicha proactividad no puede limitarse solamente a la identificación y minimización de conflictos y sus efectos, sino que debe evaluar y anticipar las necesidades y expectativas que consoliden tanto al sistema familiar como al empresarial.



El mediador ejerce varios roles en la resolución de conflictos a través del protocolo familiar. Melero (2009) menciona los siguientes: 1) manejador de diferencias de puntos de vista y perspectivas para llegar a un consenso y evitar dificultades en el proceso de elaboración del protocolo; 2) dinamizador del proceso, con entrevistas individuales o conjuntas, así como su imparcialidad, confidencialidad, voluntariedad, transparencia y búsqueda de participación (Lasheras, 2014); 3) comunicador nato, debe tener gran habilidad para formar, debe ser un buen negociador, con alta empatía para sensibilizar y persuadir y debe conocer a las partes, sobre todo en 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.

Los protocolos familiares tienen una mayor vigencia en empresas medianas y grandes. Sin embargo, en el contexto ecuatoriano aún son muy escasas las investigaciones que avalen un mecanismo de uso común, para facilitar los procesos de toma de decisiones en las EF, así como su uso como herramienta de mediación de conflictos. Por otro lado, los temas de mediación y la formación de mediadores aún son muy incipientes, algunas instituciones académicas han iniciado la formación de personas con la finalidad de que adquieran estas habilidades, aunque el enfoque está más dirigido a la mediación legal que dista de la mediación estratégica necesaria para resolver conflictos organizacionales.

En este sentido, pensamos que el presente trabajo genera una importante apertura sobre el tema que podría generar a futuro herramientas para las organizaciones en conflictos, con parámetros más adecuados a la realidad local.

4.- DISCUSIÓN

Aunque el protocolo sea milenario, su aplicación en el ámbito empresarial surge con las investigaciones de Ward y Gallo, quienes en 1991 lo acogieron dentro del campo de las empresas y específicamente las familiares. Surge, precisamente, como producto de datos estadísticos que en la literatura demuestran ciclos de vida muy cortos de las empresas familiares, que no suelen pasar de la segunda generación. Es decir, ante los inconvenientes a que este tipo de organizaciones se ven sometidas, constituye una herramienta que ayuda a fomentar, de alguna forma, la perdurabilidad.

Es así que como acuerdos, los protocolos tienen la finalidad de dar un orden de acción y de facilitar la toma de decisiones, que en organizaciones donde se involucran la propiedad, la familia y la empresa, se vuelven mucho más complejas. Por ello, su objetivo básico es guiar a los líderes organizacionales en un proceso medurado, equilibrado y justo pero apegado a la norma establecida.



Ahora bien, aun cuando el protocolo establece un camino a seguir por la familia, su carácter es de tipo moral y no legal. Tampoco limita en tiempo a la organización, pues dependerá mucho de las circunstancias en la que se encuentre la empresa, como también del entorno donde se desenvuelva, para que este sufra las respectivas variaciones que se den acorde a cada caso de empresa familiar.

Por otra parte, aunque existen diferentes tipos de conflictos según las diferentes ramas del saber, en el caso de las empresas familiares, su presencia involucra sentimientos y relaciones que complican su abordaje, así como las soluciones. Esto lleva a concluir, con base en la literatura revisada, que, independientemente del grado de parentesco que se tenga, el conflicto estará siempre latente en el entorno familia-empresa-propiedad.

Al abordar los conflictos en este documento, se mencionan los diferentes tipos que existen, y se resaltan las diferentes técnicas que se pueden emplear a la hora de solucionarlos, así como la forma en que funciona la mediación.

Finalmente, se debe comprender que aunque la mediación surge como mecanismo de resolución de conflictos apoyada en el protocolo familiar, y a pesar de que se han propuesto una serie de modelos de mediación, producto de las diferentes escuelas de investigación que darán mayor o menor resultado dependiendo del ciclo evolutivo de la empresa familiar, solo la voluntad de las partes en conflicto permitirá minimizar la situación a resolver, mediante la implementación de un protocolo en la empresa.

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, por eso hay que tener mucha precaución en su tratamiento. Es decir, desde su nacimiento hasta su madurez se requiere de los protocolos, para sobrellevar de mejor manera los conflictos y problemas que van apareciendo en el desarrollo de la misma.

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

Con todo, es muy importante identificar en la organización las áreas claves de desempeño y las personas 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 identificadas ambas cosas, se deben minimizar 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 y emociones, de tal manera que haga un guante a la medida de los problemas.

El tipo de mediación a realizar depende entonces de cada experto. Y a través del rol proactivo del protocolo se pueden prevenir un sin número de conflictos familiares dentro de la organización. Por esta razón también 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 que 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.

Por último, es claro que la mediación realiza un gran aporte en la elaboración y posterior cumplimiento del protocolo, ya que motiva la participación de todos los miembros de la familia. A través de ella se pueden lograr consensos que permitan cumplir el objetivo de ganar-ganar y evitar que las partes se vean como adversarios o bajo la figura de superioridad, sobre todo en las relaciones padre-hijo.

5.- REFERENCIAS

- Amat, J. (2004). *La continuidad en la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Andreu, C. (2008). La mediación familiar. *Orientación Familiar*, 35-42.
- Armas Hernández, M. (2003). La Mediación en la resolución de conflictos. *Educar*, 32(1), 125-136.
- Aron, R. (1964). *Dieciocho lecciones sobre la sociedad industrial*. Barcelona: Seix Barral.
- Barbeito, S., Crespo, D., Martínez, M., & Guillén, E. (2006). Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 1-22.
- Baron, E. (2006). *Manejo de Conflictos*. Buenos Aires: Fundación Compromiso.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Beraza, A. (2000). El protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la Empresa Familiar. *Revista de dirección y administración de empresas*, 1(8), 21-24
- 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.
- Bush, R., & Folger, J. (1994). *The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict*. San Francisco: 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*, 19(32), 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 N° 40 IESE*.
- 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.
- Corona, J. (2005). *Manual de La Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. Nueva York: Free Press.
- Cuadrado, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Dal Monte, C., & Naranjo, J. (2012). Mediación en empresas familiares. *Mediación*, 10(1), 34-41.
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven: Yale University Press.
- Díaz, H., Fuentes, E. (2013). La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(3), 2-4.
- 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.
- 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*. 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.
- 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.
- 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.
- Gómez-Betancourt, G., & López, 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.
- Hernández, C. (2014). Modelos aplicables en mediación intercultural. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 17(1), 67-80.
- Iannitelli, S., & Gómez, A. (2001). El conflicto. *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 53.
- Lagos, M., (2007). Conciliación familia y trabajo. *A&V Comunicaciones*, 38 - 60.
- 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. (1999). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: Granica.
- Martin, P., & Martínez, L. (2012). *La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad*. Murcia: OmniaScience Monograph.
- Martínez, 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.
- Méndez, M., Serrano, G., & Cuesta, M. (1996). La influencia de la presión temporal en la elección de estrategias de mediación. *Psicothema*, 8(1), 133-146.
- Miserda, F. (2010). *Empresas de familia estrategias de éxito y permanencia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Molina, C. (2013). *Protocolo de empresas familiares*. Buenos Aires: Selected Works.
- Munuera, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. *Portularia*, 7(1), 85-106.
- Pavón, M. (2009). *Relaciones padres-hijos en la empresa familiar*. Pamplona: J & A Garrigues.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1992) *Manual de Investigación en ciencias sociales*. México: Limusa.
- 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.
- 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. (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 técnica 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.
- 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.