



Artículo original

Mediación en las empresas familiares
Elementos objetivos y subjetivos para la gestión de conflictos
Mediation in family businesses
Objective and subjective elements for conflict management
Mediación jekupytyrã empresa familiar-pe
Umi mba'e oikóva ha ñeimo'áva apañuágui ñesẽrã

¹Luis Lauro Herrera Bernal 

Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Derecho y Criminología, Nuevo León, México

Forma de citación:

Citation format

Mba'éicha ojecita

Mediación en las empresas familiares: Elementos objetivos y subjetivos para la gestión de conflictos. (s. f.). *Revista jurídica. Investigación En Ciencias jurídicas Y Sociales*. Recuperado 27 de abril de 2026, de <https://ojs.ministeriopublico.gov.py/index.php/rjmp/article/view/408>

Resumen

Las empresas familiares constituyen espacios particularmente propensos al surgimiento de conflictos; no obstante, la influencia de las familias en los principios básicos y culturales de la empresa puede resultar incomparable e incluso benéfica, para el desarrollo de los negocios. La cultura corporativa de este tipo de organizaciones se encuentra profundamente influenciada por la personalidad, los valores y las creencias de la generación fundadora, cuya impronta cultural inicial suele dificultar los intentos posteriores de transformación de los fundamentos culturales de la empresa. Tiene como objetivo analizar la relevancia y las posibles aplicaciones de la mediación intraorganizacional como una vía eficaz y no adversarial para la gestión de los conflictos que emergen del intercambio cultural intergeneracional en las empresas familiares. En cuanto al método es de enfoque cualitativo y diseño no experimental, en cuanto al tipo, basada en el análisis documental y la revisión bibliográfica de literatura especializada en mediación

Recibido: 07/10/2025

Revisado: 31/03/2026

Aprobado: 29/04/2026

¹ **Autor correspondiente:** Luis Lauro Herrera Bernal

E-mail: luisl.herrerab@gmail.com

Editor responsable: Sara Mariel Sosa Villalba

E-mail: smsosa@ministeriopublico.gov.py

Ministerio Público, Instituto Superior de Estudios, dirección de Investigación. Asunción, Paraguay

ISSN 2415-5063 Versión impresa

ISSN 2415-5071 Versión en línea

<https://ojs.ministeriopublico.gov.py>

Contacto: revistajuridica-isemp@ministeriopublico.gov.py



Artículo de acceso abierto. Licencia Creative Commons 4.0



y empresas familiares y de alcance exploratorio y descriptivo. El resultado evidencia que la mediación intraorganizacional tiene un impacto positivo en la resolución de los conflictos derivados de las diferencias culturales y generacionales en las familias con empresas prósperas, al favorecer la comunicación, disminuir la confrontación y promover acuerdos sostenibles entre los actores involucrados. Se concluye que la identificación y aplicación de mecanismos de mediación constituye una vía efectiva de integración y fortalecimiento para los negocios familiares, ya que no solo contribuye a la resolución de conflictos, sino que también favorece la cohesión organizacional y la continuidad intergeneracional de la empresa.

Palabras Claves: empresas familiares, valores, compromiso, comunicación, patrimonio empresarial.

Abstract

Family businesses constitute spaces particularly prone to the emergence of conflicts; nevertheless, the influence of families on the business's basic and cultural principles of the business can be incomparable and even beneficial for business development. The corporate culture of this type of organization is deeply influenced by the personality, values, and beliefs of the founding generation, whose initial cultural imprint often hinders subsequent attempts to transform the company's cultural foundations. This study aims to analyze the relevance and potential applications of intra-organizational mediation as an effective and non-adversarial means for managing conflicts arising from intergenerational cultural exchange in family businesses. Regarding the method, the study adopts a qualitative approach and a non-experimental design. In terms of type, it is based on documentary analysis and a bibliographic review of specialized literature on mediation and family businesses, with an exploratory and descriptive scope. The results show that intra-organizational mediation has a positive impact on resolving conflicts arising from cultural and generational differences in families with prosperous businesses by fostering communication, reducing confrontation, and promoting sustainable agreements among the involved actors. It is concluded that the identification and application of mediation mechanisms constitute an effective path toward integration and strengthening for family businesses, as they not only contribute to conflict resolution but also promote organizational cohesion and the intergenerational continuity of the enterprise.

Keywords: family businesses; values; commitment; communication; business heritage.

Ñemombyky

Empresa familiar-pe oiko mimiete voi apañuái oñondive; upévagui tuicha mba'e oñemopyrenda porã familia reko tee ári ikatu haguã péva oipytyvõ tuicha okakuaa hekoitépe umi negocio. Pe cultura corporativa rehe ojehechakuaa hína mba'éichapa oñemboheko ha oñemoingove umi valor ha ijeroiapy



omoñepyrũ va'ekue, sapy'ánte ko'ã mba'e porã ndaipóriramo ndojera porãi pe empresa familiar ndaikatúi oñembopyahu jey. Ko tembiapo ohesa'ỹijo tuicha mba'eha pe mediación, jekypyty rape oñesẽ haguã apañuáigui pe organización ryepýpe, toñeguahẽ jey jokupytype ha topaite pe joavy ha chentese omoapañuáiva, upéicha oiko pe ñomongeta oĩrõ ñohendu joja imitáva ha ika'arúmava ohóvo pe empresa familiar-pe. Pe método oiporúva héra enfoque cualitativo ha diseño no experimental, ojesarekopaite umi bibliografía ojehei va'ekue guivére, ko jekupyrytyrã hérava mediación oipytyvõ empresa familiar-pe, ha avei exploratorio, ha upe guive omombe'u paite ojuhuháicha. Oñeguenohẽ hesakãhápe pe ñomongeta ha'éva mediación organización ryepýpe tuicha mba'eha ha kakuaa oipytyvõ oñesẽ haguã apañuái vaígui, ojuhúva péicha heko joavyséramo imitáváva umi hi'aré mavagui pe familia ryepýpe pe empresa oguata porãramo, omomba'éva comunicación tekotevẽha, ojokove joavy ha ñorãirõ; ha omokyre'ỹ pe ñe'ẽme'ẽ omongu'éva guive pe empresa. Oñembyapu'ávo ojejuhu ha ojejapórõ hekoitépe pe mediación, péva ombyaty ha ombojoajupaite ha omombarete umi negocio familiar, ndaha'úi ombyatyrõva apañuái aõnte, omombarete avei pe joaju oĩva ikatu haguãicha ipyahúva kuéra ombojoapyve oho porãve haguã pe empresa

Ñe'ẽ tee: empresas familiares, tekoporã, compromiso, marandu, patrimonio empresarial.

Introducción

Las empresas familiares pueden definirse como entes corporativos o sociedades mercantiles orientadas a la obtención de un beneficio económico; no obstante, presentan una serie de particularidades que las distinguen de otros tipos de organizaciones empresariales. Una de sus principales características radica en la conformación del capital, el cual, a diferencia de las empresas no familiares, donde suele provenir de inversionistas externos, se integra mayoritariamente a partir de las aportaciones económicas de los miembros de una misma familia.

Asimismo, los integrantes de la familia no solo participan como aportantes de capital, sino que desempeñan un papel central en el funcionamiento y la administración de la empresa. Estos individuos suelen ocupar posiciones de liderazgo y responsabilidad, desde las cuales ejercen la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el manejo organizacional y operativo del negocio.

En este sentido, las empresas familiares cuentan con un conjunto específico de elementos estructurales, económicos y relacionales que inciden directamente en su desarrollo y permanencia en el mercado (Chua, Chrisman y Sharma, 1999). El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los elementos que conforman la base del desarrollo de las empresas familiares.



En el mundo empresarial, las empresas familiares han abierto un nuevo panorama en el mercado, atrayendo a diversos autores que estudian el fenómeno que representan las empresas familiares hoy en día. El autor Cabrera, define a las empresas familiares como aquellas mismas como aquel ente bajo el mando de un grupo dominante, conformado por integrantes de una misma familia que se encargan del manejo y administración de la propia empresa con un enfoque en los negocios sostenibles con el fin de ser transmitidas a futuras generaciones (2012).

Dentro de la constitución de las empresas familiares mantienen elementos de gran impacto para el desarrollo de la empresa, mismos que se categorizan en los elementos objetivos y subjetivos. Entre los elementos objetivos se encuentra constituidos por la familia; empresa y patrimonio. La familia se compone por el conjunto de individuos unidas a través de un tipo de parentesco por consanguinidad o jurídico; la empresa, el agente en donde se realizan actividades de comercio con el objetivo de obtener beneficio económico y, por último, el Patrimonio, representado por las aportaciones que ofrecen los socios a cambio de las acciones de dicha empresa; esto fundamentado en el modelo de los tres círculos (Davis & Tagiuri, 1996).

Por otro lado, se encuentran los elementos subjetivos conformado por aquellos principios necesarios para dirigir el desarrollo de la empresa a través de la comunicación, valores y compromiso que mantienen las empresas familiares. Dichos elementos mantienen un papel importante para la continuidad y prevención de conflictos de la empresa. El primer elemento subjetivo es considerado por ser el que transmite las ideas evitando interpretaciones erróneas; el segundo, por guiar a la empresa hacia sus objetivos y el tercero por encargarse de que cada miembro sea leal y busque el bien común de la empresa.

Métodos y materiales

Este artículo se basa en un enfoque cualitativo con diseño no experimental, sustentado en la técnica de análisis documental. Se revisaron fuentes científicas, estudios de caso y literatura especializada en empresa familiar, cultura organizacional y métodos alternos de solución de conflictos. Esta aproximación permite elaborar una interpretación teórica sobre las dinámicas estructurales y culturales que condicionan el funcionamiento de las empresas familiares. Se optó por un diseño exploratorio-descriptivo, sin intervención directa en campo, centrado en la construcción analítica de categorías y su interrelación.

El desarrollo mantiene un diseño no experimental o "*ex post facto*"; se basa en la observación de sucesos o fenómenos ya ocurridos en su propio contexto natural sin la alteración de variables o sucesos dentro del mismo (Dzul Escamilla, 2013). Del mismo modo, se implementó un estudio exploratorio,



caracterizándose en el análisis de datos derivado de la investigación a través de la literatura, esto con el fin de adquirir conocimientos sobre el tema de estudio (Tevni Grajales, 2000).

Durante el proceso de la investigación, se estableció el marco teórico-conceptual, conforme a la consulta de diversas referencias bibliográficas acordes al tema de investigación con la finalidad de establecer una interpretación crítica y analítica sobre el tema de estudio (Boron, 2005).

Referente a la comprensión del tema, se analizaron los artículos científicos acorde al tema de investigación, que permitieron establecer el marco teórico, así como, los objetivos generales y específico referentes a los “elementos objetivos y subjetivos de la mediación empresarial”; estableciendo los conceptos fundamentales para su desarrollo. Posterior a la recopilación y análisis, se estableció una conclusión analítica respecto a la investigación realizada (Boron, 2005).

Elementos Objetivos

Familia

El concepto de familia ha evolucionado a lo largo del tiempo, tanto en su definición sociológica como en el marco normativo que la regula. Tradicionalmente, la familia ha sido entendida como una unidad conformada por individuos vinculados por lazos de consanguinidad, filiación o matrimonio. Sin embargo, en las últimas décadas se ha ampliado esta concepción para incluir estructuras familiares más diversas, como las familias reconstituidas, monoparentales o adoptivas (Durstun, 2001; González y Aguirre, 2020).

Desde el punto de vista jurídico, el Código Civil mexicano reconoce vínculos familiares no solo consanguíneos, sino también por afinidad y civiles, como los derivados del proceso de adopción. El parentesco civil implica derechos y obligaciones equiparables a los del parentesco por consanguinidad (Valdivia Sánchez, 2008; Bechuya & Vito, 2005). Asimismo, el parentesco por afinidad –producto del matrimonio– crea una red de vínculos que amplía el núcleo familiar y, por ende, su potencial impacto en la empresa familiar.

En el contexto empresarial, se define a la familia empresarial como aquella unidad que, además de compartir vínculos afectivos y legales, participa activamente en la toma de decisiones estratégicas, el gobierno corporativo y la transmisión de valores organizacionales (Chrisman, Chua y Sharma, 2005; Astrachan & Shanker, 2003).

Las empresas familiares se caracterizan por una superposición entre los sistemas de familia, propiedad y gestión, lo que genera beneficios, pero también retos. Entre las ventajas se encuentran la lealtad, el conocimiento profundo entre los miembros, y la existencia de valores compartidos. No



obstante, las emociones pueden interferir en decisiones racionales, provocando conflictos si no se manejan de manera profesional (Handler, 1990; Lansberg, 1999).

La interacción entre los miembros de la familia y sus diferentes roles (familiares, propietarios, trabajadores) suele derivar en tensiones, especialmente en procesos de sucesión o crecimiento. Ward y Denison (2006) argumentan que la diversidad de opiniones es inevitable, pero también deseable si se gestiona adecuadamente mediante una comunicación estructurada y canales institucionales de resolución de conflictos. En ese sentido, la mediación aparece como una herramienta viable para transformar los desacuerdos en oportunidades de cohesión.

Estudios recientes (IFERA, 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2006) destacan que el éxito a largo plazo de la empresa familiar está vinculado a la capacidad de la familia para establecer reglas claras, mecanismos de gobernanza y procesos participativos que reconozcan tanto los intereses del negocio como los valores familiares. Por ello, analizar a la familia como elemento objetivo permite comprender su rol estructural dentro del sistema empresarial.

Patrimonio

El segundo componente dentro del modelo de los tres círculos que explica la dinámica de las empresas familiares es el patrimonio. Este se refiere a los bienes, derechos y obligaciones con valor económico que se encuentran bajo la titularidad de personas físicas o morales. En el ámbito jurídico, Schlack Muñoz (2008) define el patrimonio como una unidad económica compuesta por los activos y pasivos de una persona, susceptible de valoración monetaria, cuya titularidad está protegida por el ordenamiento legal.

En las empresas familiares, el patrimonio no solo representa los bienes en sentido financiero, sino que constituye también un símbolo de legado, pertenencia e identidad. Los socios familiares aportan recursos, ya sean en numerario, especie, trabajo o conocimiento, a cambio de participación en la propiedad de la empresa, lo cual les otorga derechos patrimoniales (como la percepción de dividendos) y políticos (como el voto en juntas o asambleas) (Gersick et al., 1997).

La acumulación de patrimonio es, en muchos casos, el principal objetivo económico de la empresa familiar, pero también representa una fuente de tensiones intergeneracionales. Ward (2004) señala que el deseo de conservar el patrimonio para futuras generaciones puede generar conflictos entre la necesidad de reinversión para crecer y el reparto de utilidades entre socios. A ello se suma el riesgo de confusión entre bienes familiares y empresariales, especialmente en estructuras poco profesionalizadas.

Diversos estudios destacan que el éxito de la continuidad patrimonial depende de la claridad con la que se defina la titularidad, la estructura accionaria, los mecanismos de sucesión y los acuerdos de



gobernanza (Sharma, 2004; Miller et al., 2008). Asimismo, el concepto de “patrimonio emocional” (Berrone et al., 2012) ha ganado terreno en la literatura especializada, al referirse al valor no financiero que las familias otorgan a la empresa por su historia, reputación, nombre o vínculos simbólicos.

En este contexto, la gestión del patrimonio debe comprender tanto una dimensión técnica (activos tangibles e intangibles) como una simbólica y afectiva. La familia empresaria actúa no solo como gestora económica, sino como custodio de un legado cuya transmisión trasciende lo financiero. Por ello, la preservación del patrimonio se convierte en un objetivo estratégico compartido, que orienta las decisiones de inversión, expansión y profesionalización de la empresa familiar.

Empresa

En términos generales, una empresa puede definirse como una unidad económica y social integrada por personas, recursos y procesos orientados a la producción de bienes o servicios con el propósito de generar valor y utilidad (Mintzberg, 1994). Esta definición se amplía en el contexto de las empresas familiares, donde las relaciones interpersonales, los valores compartidos y las dinámicas afectivas tienen un papel determinante en el funcionamiento organizacional.

Salazar Nava (1995) señala que el valor de una empresa radica en su capacidad de movilizar recursos humanos y materiales a través de una estructura formal que remunera el trabajo y produce beneficios económicos. En las empresas familiares, sin embargo, esta lógica económica coexiste con una lógica relacional, basada en la confianza, la cohesión familiar y el deseo de preservar el legado intergeneracional (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

La especificidad de la empresa familiar reside en la superposición de tres sistemas: propiedad, familia y empresa. Esta interacción genera ventajas competitivas, como el compromiso de los miembros, la visión de largo plazo o la flexibilidad organizacional. No obstante, también plantea desafíos relacionados con la sucesión, la profesionalización, el conflicto de intereses o la resistencia al cambio (Gersick et al., 1997; Astrachan et al., 2002).

Romero (2006) señala que la adecuada gestión de los desafíos propios de las empresas familiares requiere el establecimiento de un gobierno corporativo profesionalizado, capaz de delimitar funciones, definir reglas claras y formalizar canales de comunicación institucionalizados.

Por su parte, Leach (1991) sostiene que la implementación de protocolos familiares y la participación de consejeros externos en los órganos de gobierno contribuyen a mejorar el desempeño organizacional de las empresas familiares. En la misma línea, Neubauer y Lank (1998) argumentan que la conformación de consejos de administración mixtos y la adopción de procesos de toma de decisiones consensuados favorecen la continuidad y longevidad de este tipo de empresas.



En cuanto a la gestión del cambio, es fundamental que las empresas familiares implementen medidas de adaptación estratégica que les permitan responder a los entornos dinámicos del mercado. Esto incluye la formación continua, la innovación en productos y procesos, y la planificación sucesoria. La transición generacional es un momento crítico, ya que suele implicar reestructuraciones organizacionales y redefinición de liderazgo, con altas probabilidades de conflicto si no se gestiona con anticipación (Cabrera-Suárez et al., 2001).

Estudios muestran que entre el 70% y 90% de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación, siendo la falta de planificación sucesoria y la gestión inadecuada del conflicto las principales causas (Ward, 2004; Sharma et al., 2003). En este sentido, promover una cultura organizacional basada en la meritocracia, el aprendizaje organizacional y la apertura al cambio es clave para asegurar la continuidad y competitividad de la empresa familiar en el largo plazo.

Elementos Subjetivos

Comunicación

La comunicación es un proceso fundamental mediante el cual los individuos intercambian información, ideas y significados a través de un sistema común de símbolos, signos o comportamientos. En el contexto organizacional, se define como la transmisión eficaz de mensajes entre emisor y receptor, con la intención de generar una comprensión mutua que facilite la coordinación y cooperación (Robbins & Judge, 2019; Gisbert Soler & García Tripiñana, 2014).

En las empresas familiares, la comunicación trasciende su carácter funcional para convertirse en un componente estructural de las relaciones interpersonales y organizacionales. La manera en que los miembros de la familia se comunican influye directamente en la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la transmisión de valores y la continuidad generacional (Barnett & Kellermanns, 2009). Su rol es especialmente relevante en estas organizaciones debido a la superposición de vínculos afectivos y jerárquicos, lo que puede facilitar el entendimiento, pero también generar tensiones si no existe claridad ni estructura en los canales de comunicación.

Niveles de comunicación

Existen distintos niveles de comunicación en la empresa familiar: intrafamiliar, intergeneracional y entre familia y no familiares. La comunicación intrafamiliar está influida por patrones establecidos a lo largo del tiempo y puede estar mediada por emociones, roles informales y expectativas tácitas. La comunicación intergeneracional, por su parte, se vuelve crítica durante procesos sucesorios, donde se ponen en juego diferencias de visión, liderazgo y estilos de gestión (Handler, 1992; Eddleston & Kellermanns, 2007).



La literatura coincide en que una comunicación abierta, clara y frecuente es un factor protector ante conflictos, promueve el compromiso y facilita la alineación de intereses estratégicos. En contraste, la falta de comunicación o la comunicación disfuncional pueden desencadenar desconfianza, rumores y ruptura del tejido organizacional (Sorenson, 2000; Danes et al., 2002).

La institucionalización de mecanismos de comunicación —como reuniones familiares regulares, protocolos de familia, consejos de familia y estructuras de gobierno— permite profesionalizar la gestión de la información y prevenir malentendidos. Estos espacios formales favorecen la transparencia y el respeto de las voces diversas dentro del sistema empresarial-familiar (Neubauer & Lank, 1998).

En un entorno de creciente complejidad, donde las empresas familiares deben adaptarse a transformaciones tecnológicas, cambios de mercado y dinámicas sociales, la capacidad de comunicarse eficazmente es una competencia estratégica. La comunicación no solo permite compartir información, sino también construir significado colectivo, reforzar la identidad corporativa y cimentar la cultura organizacional.

Compromiso

El compromiso organizacional constituye un elemento subjetivo clave en el desempeño y sostenibilidad de las empresas familiares. Se entiende como el vínculo psicológico que une a los individuos con su organización, y que condiciona el grado de implicación, lealtad y esfuerzo que están dispuestos a aportar en la consecución de los objetivos empresariales (Meyer & Allen, 1991; Martínez & Ruiz, 2006).

En este contexto, la intensidad del compromiso puede estar influenciada por diversos factores, como el nivel de identificación del empleado con los valores de la empresa, la percepción de justicia organizacional, la historia familiar o el legado intergeneracional. En las empresas familiares, este compromiso suele estar atravesado por una dimensión afectiva y simbólica, donde la implicación no solo es laboral, sino también emocional (Vallejo Martos, 2007; Arregle et al., 2007).

Meyer y Allen (1991) proponen una tipología tripartita del compromiso organizacional:

- **Compromiso afectivo:** se refiere al deseo del empleado de permanecer en la organización por vínculos emocionales, identificación con sus valores y sentido de pertenencia.
- **Compromiso calculativo (de continuidad):** surge del análisis costo-beneficio que realiza el individuo sobre las consecuencias de abandonar la empresa.
- **Compromiso normativo:** se basa en la obligación percibida de permanecer, por sentido del deber o gratitud hacia la organización.

En el ámbito de las empresas familiares, el compromiso afectivo tiende a ser más fuerte debido a la proximidad entre la identidad familiar y la organizacional. Este fenómeno es explicado también por la



teoría de la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012), que plantea que los miembros de la familia propietaria valoran no solo el rendimiento económico, sino también la preservación del legado, la cohesión familiar y la reputación empresarial.

El compromiso también se proyecta intergeneracionalmente. Ver el apellido familiar en la marca o constatar que los productos circulan internacionalmente, tal como señala Vallejo Martos (2007), refuerza un sentimiento de orgullo y responsabilidad que impulsa la continuidad del proyecto común.

Ronquillo (2006) afirma que los fundadores y herederos de una empresa familiar desarrollan una conexión personal con la organización, al verla como una extensión de su vida, lo que fomenta una pasión por el trabajo que se traduce en dedicación y lealtad. Este tipo de compromiso es esencial para enfrentar momentos críticos como las sucesiones, las crisis económicas o los procesos de internacionalización.

Finalmente, el compromiso organizacional no solo influye en la retención del talento familiar y no familiar, sino también en la calidad del servicio, la productividad y el clima laboral. Por ello, las empresas familiares exitosas promueven culturas organizacionales inclusivas, participativas y meritocráticas que fortalecen el vínculo emocional y ético con la organización.

Valores

Los valores son principios éticos y culturales que guían el comportamiento de los individuos y las organizaciones. En las empresas familiares, los valores trascienden la dimensión personal y se incorporan como fundamentos de la cultura organizacional, influyendo en las decisiones estratégicas, en la cohesión interna y en la proyección externa de la empresa (Garza Ramos et al., 2011; Sorenson, 2014).

Estos valores suelen derivarse de la historia, las creencias y las normas de la familia fundadora, y se transmiten intergeneracionalmente a través de procesos formales (como la educación familiar) e informales (como la convivencia cotidiana y el ejemplo de los líderes familiares). Álvarez (2002) resalta que los valores están condicionados por contextos sociales como el género, la clase social, la religión y la tradición, lo que también influye en la forma en que se expresan y priorizan en las empresas familiares.

La interiorización de valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la generosidad y la solidaridad genera efectos positivos en el clima organizacional, en la satisfacción laboral y en el compromiso de los empleados, tanto familiares como no familiares (Vallejo Martos, 2007). Además, se convierten en una ventaja competitiva cuando se alinean con las expectativas del mercado y refuerzan la identidad de marca.

Diversos estudios han confirmado que los valores tienen una incidencia directa en la toma de decisiones estratégicas. Gallo y Sveen (1991) encontraron que las empresas familiares tienden a priorizar decisiones de largo plazo, sostenibilidad y bienestar de los empleados por encima del beneficio económico



inmediato. Esto responde, en parte, a la influencia del denominado “patrimonio emocional” (Berrone et al., 2012), entendido como el valor simbólico que la familia otorga a la empresa como legado y proyecto compartido.

Longenecker et al. (2005) identifican tres patrones de valores predominantes en las empresas familiares:

- **Patrones de negocios:** estándares de calidad y ética en los productos o servicios ofrecidos.
- **Patrones familiares:** responsabilidad social, cohesión, tradición y sentido de pertenencia.
- **Patrones de dirección:** liderazgo con propósito, toma de decisiones consensuada, visión de largo plazo.

Estos valores no solo se interiorizan en los miembros familiares, sino que también son adoptados por los empleados externos a la familia, quienes pueden desarrollar una identificación fuerte con la misión y cultura de la empresa (Rueda Galvis, 2011). Este alineamiento valórico mejora la retención del talento, reduce la rotación y fortalece la resiliencia organizacional.

Las empresas familiares mexicanas representan un pilar fundamental para la economía nacional; sin embargo, enfrentan retos significativos, especialmente en los procesos de sucesión. De acuerdo con datos del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), solo entre un 20% y un 30% de estas empresas logran pasar exitosamente a la segunda generación, y menos del 10% a la tercera. Una de las causas principales es la ausencia de valores institucionalizados que orienten la continuidad estratégica (Vera & De la Garza, 2015).

El director o líder de la empresa cumple un rol esencial como transmisor de valores. Su capacidad para inspirar, motivar y alinear al equipo bajo principios éticos compartidos determina en gran medida el éxito sostenido de la organización. Valores como el esfuerzo, la responsabilidad, la preparación continua, la equidad y la confianza son indispensables para lograr eficiencia, sostenibilidad y legado empresarial.

En suma, los valores no solo humanizan la gestión empresarial, sino que también actúan como mecanismos de cohesión, dirección y diferenciación competitiva. Fomentar su formalización mediante códigos de ética, protocolos familiares y mecanismos de evaluación periódica permite mantener la integridad cultural de la empresa frente a contextos cambiantes.

Mediación Empresarial Familiar

La mediación es un proceso central dentro de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC), que se caracteriza por su flexibilidad, voluntariedad, confidencialidad y orientación colaborativa. Esta herramienta se ha convertido en una vía estratégica no solo para resolver disputas, sino



para fortalecer la gobernanza y sostenibilidad organizacional, especialmente en empresas familiares donde la dimensión relacional es tan relevante como la económica.

Diversos autores han conceptualizado los MASC como un conjunto de métodos alternativos al litigio tradicional que permiten resolver controversias de forma más eficiente, humana y adaptativa. Gonzales de Cossío, citado por Pérez Saucedo (2015), los define como técnicas de resolución que pueden ser incluso preventivas del conflicto. En este sentido, los MASC no solo abordan disputas existentes, sino que facilitan la gestión de tensiones latentes, minimizando su escalamiento.

En particular, la mediación se distingue de otros mecanismos por involucrar a un tercero neutral, el mediador, que no impone una solución, sino que facilita el diálogo entre las partes. Según Gorjón Gómez y Steele Garza (2008), la mediación se basa en principios como la autonomía de las partes, la voluntariedad, la confidencialidad, la neutralidad del mediador y la informalidad del procedimiento. Estas características la convierten en un proceso adecuado para contextos donde se prioriza la preservación de relaciones, como en las empresas familiares.

El desconocimiento sobre la mediación, su alcance y sus beneficios continúa siendo una barrera para su implementación sistemática en el ámbito empresarial. En muchos casos, la falta de una cultura de mediación conduce a que las organizaciones recurran de manera inmediata al litigio, aun cuando ello implique elevados costos económicos, desgaste emocional y deterioro de la reputación organizacional (Tarrazón Rodón et al., 2010). Frente a ello, la mediación ofrece un espacio privado y no adversarial en el que las partes conservan el control tanto del proceso como del resultado, lo que con frecuencia deriva en acuerdos más duraderos y satisfactorios.

Delfín Pozos y Acosta Márquez (2016) destacan que el desarrollo empresarial sostenible requiere estructuras internas estables y adaptativas. En ese sentido, la mediación contribuye a la estabilidad organizacional al ofrecer herramientas para afrontar conflictos internos antes de que escalen y afecten la eficiencia o la cohesión. Las empresas que adoptan prácticas preventivas, como la mediación, tienden a gestionar mejor el talento humano, reducir la rotación, y mejorar el clima laboral.

Es posible clasificar la mediación empresarial en dos ámbitos: inter-empresarial (entre organizaciones distintas) e intra-empresarial (al interior de una misma organización). En el presente artículo se enfoca la mediación intra-empresarial, particularmente relevante en las empresas familiares debido a la superposición de sistemas (familia, empresa, propiedad) que puede dar lugar a conflictos de intereses, lealtades divididas o dificultades de comunicación (Chinchilla, 2019; Lansberg, 1983).

La mediación intra-empresarial aporta un marco estructurado para que los miembros de la organización puedan expresar sus preocupaciones, emociones y propuestas en un entorno seguro,



favoreciendo la empatía y el entendimiento mutuo. La intervención de un mediador profesional no solo promueve soluciones pragmáticas, sino que también actúa como catalizador de procesos de cambio organizacional y maduración institucional.

Autores como Haynes, Haynes y Fong (2004) han planteado que la mediación, cuando se aplica con enfoque sistémico, permite identificar patrones disfuncionales en la comunicación y en la toma de decisiones, ofreciendo herramientas para rediseñar dinámicas organizativas. En el caso de las empresas familiares, esto resulta crucial para gestionar los procesos de sucesión, profesionalización, distribución de poder, y alineación estratégica.

La mediación también puede desempeñar un papel clave en la institucionalización de las empresas familiares, ya que fomenta el diálogo estructurado, la participación y el respeto por la pluralidad de voces. Esto puede complementarse con mecanismos como el protocolo familiar, los consejos de familia, y los planes de sucesión, integrando la mediación como parte del sistema de gobernanza.

Además, investigaciones como las de Rivera y Hernández (2018) muestran que la mediación contribuye a fortalecer la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de una empresa para adaptarse positivamente a las crisis internas o externas. Al reducir la polarización y evitar rupturas, la mediación permite que los desacuerdos se transformen en oportunidades para el aprendizaje colectivo y la innovación.

En el caso específico de México y América Latina, el potencial de la mediación empresarial familiar ha sido subestimado, a pesar de la alta prevalencia de empresas familiares en las economías nacionales. La falta de regulación específica o de centros especializados en mediación empresarial constituye un reto, pero también una oportunidad para construir marcos normativos y culturales que promuevan su expansión (Pérez Saucedo, 2015; Vázquez López, 2021).

La mediación empresarial familiar no es únicamente una técnica de resolución de conflictos, sino una herramienta estratégica de desarrollo organizacional. Su implementación permite consolidar la cultura del diálogo, reducir tensiones estructurales, profesionalizar la gestión y fortalecer la identidad de la empresa como comunidad de personas con valores y propósitos compartidos.

Análisis de los resultados

Los hallazgos permiten afirmar que la comprensión integral de los elementos objetivos (familia, patrimonio y empresa) y subjetivos (comunicación, compromiso y valores) resulta indispensable para entender la complejidad estructural y funcional de las empresas familiares. El análisis reveló que estos



elementos no son componentes aislados, sino subsistemas interdependientes cuya interacción determina la estabilidad, sostenibilidad y continuidad generacional de este tipo de organizaciones.

En términos objetivos, la investigación confirmó que el patrimonio, más allá de su dimensión económica, constituye un eje simbólico de cohesión, vinculado al sentido de pertenencia y a la transmisión intergeneracional de la empresa. La empresa, entendida como sistema económico-productivo, opera bajo la influencia directa de las relaciones familiares y los intereses compartidos, lo que la convierte en un espacio de tensión entre la racionalidad organizativa y la emocionalidad familiar.

Desde una perspectiva subjetiva, se identificó que la comunicación efectiva y estructurada es un predictor clave de la resolución exitosa de conflictos, mientras que el compromiso —especialmente en su dimensión afectiva— se vincula con la riqueza socioemocional que caracteriza a estas organizaciones. Los valores, por su parte, actúan como ejes reguladores del comportamiento organizacional y constituyen un recurso intangible con valor estratégico para la toma de decisiones.

En este marco, la mediación empresarial familiar se presenta no solo como un mecanismo alternativo de solución de conflictos, sino como una estrategia innovadora de gobernanza interna. A diferencia de los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la resolución puntual de disputas, se propone aquí entender la mediación como una herramienta integradora que fortalece la institucionalización de la empresa familiar y potencia su resiliencia organizacional.

Los principales aportes de este estudio radican en proponer un modelo de mediación preventiva familiar-empresarial, basado en la integración de protocolos de diálogo, prácticas restaurativas y construcción de consensos vinculados a los valores identitarios de la familia empresaria. Este modelo tiene el potencial de reducir la judicialización de los conflictos internos, aumentar la eficiencia operativa y asegurar la continuidad intergeneracional con base en principios de justicia relacional y sostenibilidad.

Asimismo, a partir del análisis documental y la revisión de la literatura especializada, se identifica que la mediación debe concebirse como parte de un ecosistema de gobernanza organizacional, articulado con estructuras como los consejos de familia, los protocolos de sucesión, los códigos éticos y los mecanismos de participación estratégica. Esta perspectiva coincide con los planteamientos de la literatura sobre gobierno en empresas familiares, que destaca la necesidad de integrar mecanismos formales de gestión del conflicto dentro de las estructuras institucionales de la organización (Neubauer & Lank, 1998; Leach, 1991).

En este sentido, diversos autores señalan que el mediador familiar no solo debe contar con conocimientos jurídicos y psicológicos, sino también con competencias en dinámica familiar sistémica y



cultura organizacional, a fin de comprender las interacciones entre familia, propiedad y empresa y facilitar acuerdos sostenibles en el tiempo (Bernal & Sandoval, 2016; Moore, 2014).

Conclusión

El análisis profundo de las empresas familiares permite afirmar que estas organizaciones operan sobre la base de una compleja interrelación entre elementos objetivos (familia, patrimonio, empresa) y subjetivos (comunicación, compromiso, valores). Esta dualidad configura su estructura y determina tanto su funcionamiento cotidiano como su sostenibilidad intergeneracional.

En primer lugar, los elementos objetivos aportan el soporte material y organizativo de la empresa familiar. La familia, núcleo fundacional, representa no solo la estructura afectiva sino también la fuente de identidad organizacional. El patrimonio constituye el capital económico y simbólico que los miembros de la familia transfieren a la empresa como acto de confianza y proyección. La empresa, por su parte, es el vehículo mediante el cual se generan los recursos económicos para el sustento familiar, pero también es un espacio donde se expresan y tensionan los intereses personales y colectivos.

En contraste, los elementos subjetivos son los factores intangibles que otorgan cohesión al sistema. La comunicación, en sus distintos niveles (intrafamiliar, intergeneracional, organizacional), no solo permite el flujo de información, sino que estructura las relaciones de poder, autoridad y participación dentro de la organización. El compromiso, en sus dimensiones afectiva, normativa y calculada, refleja la implicación emocional y racional de los miembros con el proyecto empresarial, incidiendo directamente en su continuidad. Los valores, finalmente, constituyen la columna vertebral cultural de la empresa familiar; son heredados, compartidos y transmitidos, y orientan las decisiones estratégicas con base en la identidad y el legado familiar.

En este escenario, la mediación empresarial familiar no solo aparece como una técnica eficaz de resolución de conflictos, sino como una herramienta estratégica para el fortalecimiento institucional. Su capacidad para preservar vínculos, facilitar el diálogo y restaurar la confianza la posiciona como una alternativa superior al litigio, especialmente en contextos donde las relaciones personales y profesionales están profundamente entrelazadas. Además, su enfoque flexible, confidencial y orientado a la colaboración permite gestionar tensiones sin deteriorar el tejido organizativo ni comprometer la continuidad del proyecto familiar.

La principal aportación de este estudio es resaltar que la mediación debe ser incorporada no como mecanismo reactivo, sino como parte de una política proactiva de gobernanza familiar y organizacional, capaz de anticipar conflictos, fortalecer la cohesión interna y asegurar la transferencia intergeneracional



del liderazgo y los valores. Promover la institucionalización de la mediación —mediante protocolos, formación de mediadores internos y espacios permanentes de diálogo— representa una vía innovadora para enfrentar los desafíos que enfrentan las empresas familiares en economías complejas y contextos culturales diversos.

Por tanto, el reconocimiento e integración estructurada de los elementos objetivos y subjetivos, junto con la incorporación formal de la mediación como política de sostenibilidad organizativa, se proyectan como claves para la consolidación, innovación y longevidad de las empresas familiares en el siglo XXI.

Revisión por pares

Conforme a la política de transparencia, este artículo contó con una revisión por pares doble ciego. El proceso concluyó con la implementación de las mejoras propuestas por los evaluadores, avalando la solidez científica del estudio.

Conflicto de Interés

Ninguno a declarar.

Referencias

- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz Restrepo, J. (25 de 08 de 2010). *EXPERIMENTAL Y NO-EXPERIMENTAL*. Obtenido de La Sociología En Sus Escenarios: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>
- Álvarez, M. E. (2002). *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Obtenido de ddd.uab.cat: <https://ddd.uab.cat/record/36527?ln=ca>
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Barnett, T., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2009). The effects of family versus career role salience on the performance of family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 22(1), 39–52.
- Bechuya, M. E., & Vito, H. I. (2005). *Adopción para padres e hijos: La construcción de la familia*. Buenos Aires, Argentina: Albatros.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.



- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
- Boron, A. A. (2005). *Manual de metodología*. Obtenido de CLACSO:
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>
- Cabrera, K. M. (2012). *La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness*. Obtenido de Revista de Empresa Familiar:
<http://www.revistas.uma.es/index.php/eifb/article/viewFile/4031/3742>
- Chinchilla, M. (Febrero de 2019). *Mediación empresarial: La gran desconocida*. Obtenido de Capital Humano: <https://factorhuma.org/attachments/article/13942/c527-mediacion-empresarial-la-gran-desconocida.pdf>
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (Abril de 2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial*. *Pensamiento y gestión*, 40. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Díaz Guzmán, H., & Fuentes García, E. C. (2013). *La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar*. Obtenido de SSRN:
<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php>
- Dzul Escamilla, M. (2013). *Aplicación básica de los métodos científicos*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://www.uaeh.edu.mx/docencia/.../PRES38.pdf>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190.
- Garza Ramos, M. I., et al. (2011). *Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste de México*. Cuad. Admon.ser.organ: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n42/v24n42a15.pdf>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gisbert Soler, V., & García Tripiñana, T. (2014). *Los problemas de comunicación en la Empresa Familiar*. 3C Empresa: <https://riunet.upv.es/bitstream/>
- Gorjón Gómez, F. J., & Steele Garza, J. G. (Julio de 2008). *Métodos alternativos de solución de conflictos*. Vlex México: <https://doctrina.vlex.com.mx/>
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.



- Haynes, J. M., Haynes, G. L., & Fong, L. (2004). *Mediating Family and Divorce Conflicts: Theory, Practice, and Policy*. Jossey-Bass.
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46.
- Leach, P. (1991). *La empresa familiar*. Google Books: <https://books.google.com.mx/>
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2005). *Administración de pequeñas empresas: Emprendimiento y dirección eficaz*. Cengage Learning.
- Martos, M. V. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 75–96.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Routledge.
- Perez Saucedo, J. B. (2015). Cultura de paz y resolución de conflictos: La importancia de la mediación en la construcción de un estado de paz. *Ra Ximhai*, 11(1), 109–131.
- Rivera, E., & Hernández, C. (2018). Mediación y resiliencia en organizaciones familiares. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 26(2), 55–76.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de Administración*: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605708.pdf>
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. México, DF: Panorama Editorial.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Salazar Nava, G. (1995). *Gestionar Empresas Familiares*. Mailxmail: <http://www.mailxmail.com/>
- Schlack Muñoz, A. (2008). El concepto de patrimonio y su contenido en el delito de estafa. *Revista Chilena de Derecho*: <https://scielo.conicyt.cl/>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, 12(2), 133–146.
- Sorenson, R. L. (2014). Values in family business. En *Handbook of Research on Family Business*. Edward Elgar.



- Tarrazón Rodón, M., Ruíz García, J. A., & Gili Saldaña, M. (2010). *Mediación Empresarial*. Libro Blanco de la Mediación en Cataluña: <https://ddd.uab.cat/>
- Tevni Grajales, G. (2000). *Tipos de investigación*. <https://cmapspublic2.ihmc.us/>
- Valdivia Sanchez, C. (2008). *La familia: concepto, cambios y nuevos modelos*. *La Revue du REDIF*: <https://moodle2.unid.edu.mx/>
- Vallejo Martos, M. C. (2007). *El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional*. *Investigaciones Europeas*.
- Vázquez López, A. (2021). *Perspectivas de la mediación organizacional en México*. *Revista de Derecho y Empresa*, 37(1), 95–117.
- Vera, C., & De la Garza, R. (2015). *La institucionalización de la empresa familiar en México: retos y oportunidades*. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15(30), 73–92.
- Ward, J., et al. (2006). *El éxito en los negocios de familia*.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan.