



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Psicología**

**Carrera de Psicología Organizacional**

**LA MEDIACIÓN COMO RECURSO PARA LA  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EMPRESAS  
FAMILIARES**

**Autor:**

**José Enrique Astudillo Alarcón**

**Director:**

**Mst. Daniel Bravo Blandín**

**Cuenca – Ecuador**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A mi madre por darme la vida y enseñarme todo lo necesario para afrontar los retos que se me presentan.

Y a mi abuela por criarme y estar conmigo en los momentos más difíciles, a quien le agradezco por convertirme en una persona fuerte y por todo lo que soy ahora.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia por darme su apoyo en todo momento, especialmente a las personas que creyeron en mí y me dieron la oportunidad de crecer y no dejarme en ningún momento.

## RESUMEN

Los conflictos se les puede definir como un desacuerdo de dos o más partes por motivos de intereses distintos y por lo general contrapuestos. Esto genera tensiones y disputas que suelen deteriorar las relaciones interpersonales y familiares. Esta investigación contiene información sobre cómo es la situación de los conflictos en las empresas familiares (EF) locales y como los problemas perjudican a estas organizaciones. Para esto se desarrollaron entrevistas a mediadores de los principales Centros de Mediación de la ciudad de Cuenca; lo cual tuvo como resultado que dentro de las empresas familiares existen varios conflictos que dan paso a disputas dentro del ámbito familiar y laboral. A su vez, se construyó una propuesta de modelo de mediación que tiene como base el modelo tradicional-lineal de Harvard y el modelo circular-narrativo de Sara Cobb.

**Palabras clave:** mediación, empresa familiar, conflictos, mediador, modelo de mediación

## ABSTRACT

Conflicts can be defined as a disagreement between two or more parties for conflicting interests. This generates tensions and disputes that often deteriorate interpersonal and family relationships. This research contains information about the situation of conflicts in local family businesses and how the problems harm these organizations. For this, interviews were carried out with mediators from the main Mediation Centers from Cuenca; which had as a result that within family businesses there are several conflicts that give way to disputes within the family and work environment. In turn, a mediation model proposal was built that is based on the traditional- linear model of Harvard and the circular-narrative model of Sara Cobb.

**Keywords:** conflicts, family business, mediation, mediator, model mediation



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

# ÍNDICE

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1. LAS EMPRESAS FAMILIARES .....</b>                                    | <b>1</b>  |
| <b>1.1. Tipos de empresas familiares .....</b>                             | <b>2</b>  |
| <b>1.2. Características de las EF .....</b>                                | <b>3</b>  |
| <b>1.3. Ventajas y desventajas dentro de las empresas familiares .....</b> | <b>3</b>  |
| <b>1.4. Los Conflictos .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1.4.1. Tipos de conflictos dentro de las empresas. ....</b>             | <b>5</b>  |
| <b>1.4.2. Características y conflictos dentro de las EF .....</b>          | <b>6</b>  |
| <b>1.5. La Mediación .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1.5.1. Ventajas y desventajas de la mediación.....</b>                  | <b>10</b> |
| <b>1.5.2. El mediador .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.5.3. Mediación empresarial.....</b>                                   | <b>12</b> |
| <b>CAPÍTULO 2 .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2. Metodología .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.1 Objetivo general .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.2. Objetivo específico.....</b>                                       | <b>14</b> |
| <b>2.3. Metodología de la investigación .....</b>                          | <b>14</b> |
| <b>2.4. Universo.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.5. Métodos de recolección de información .....</b>                    | <b>15</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5.1. Análisis de la documentación.....       | 15        |
| 2.5.2. Entrevistas.....                        | 15        |
| 2.5.3. Preguntas propuestas .....              | 15        |
| 2.6. Procedimiento .....                       | 16        |
| 2.6.1. Etapa 1 .....                           | 16        |
| 2.6.2. Etapa 2 .....                           | 16        |
| 2.6.3. Etapa 3.....                            | 16        |
| <b>CAPÍTULO 3 .....</b>                        | <b>17</b> |
| <b>3. Resultados.....</b>                      | <b>17</b> |
| 3.1. Análisis de resultados cualitativos ..... | 17        |
| 3.1.1. Cuadro cualitativo .....                | 17        |
| 3.2. Diagramas .....                           | 21        |
| 3.3. Propuesta de modelo .....                 | 25        |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                        | <b>30</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                             | <b>31</b> |
| <b>ENCUESTAS.....</b>                          | <b>31</b> |
| <b>VALIDACIONES .....</b>                      | <b>45</b> |

## INTRODUCCIÓN

A través de los años se ha podido evidenciar distintos relatos y observar por fuente propia el cierre de empresas familiares de la ciudad de Cuenca-Ecuador debido a un factor general los cuales se conoce como “conflictos” ya que dichos problemas generan discusiones, disputas y tensiones que provocan el quiebre de las relaciones sentimentales y profesionales dentro de una organización formada por un grupo familiar.

La presente investigación se enfocó en recolectar información sobre los conflictos que se presentan en las empresas familiares y como perjudican el bienestar de la misma. Mediante una entrevista semiestructurada que se aplicó a mediadores de los distintos centros de mediación de la Ciudad de Cuenca, con la correcta información se pudo determinar los distintos conflictos y clasificarlos de acuerdo a que tan común es la recurrencia y con efecto a largo, corto y mediano plazo.

Con todos los datos presentados se dio paso al objetivo central de la tesis el cual es diseñar un modelo de mediación como recurso para la resolución de conflictos dentro de las empresas familiares, una propuesta que puede ayudar a resolver los problemas que se presenten en las organizaciones y así evitar que los conflictos lleguen a ser tan graves que no exista una solución ante ello.



# CAPÍTULO 1

## 1. LAS EMPRESAS FAMILIARES

Como el nombre mismo lo dice una empresa familiar es una organización que es formada netamente por un grupo familiar, ya se padres o hijos, padres o hermanos, hermanos y primos y así sucesivamente, en el artículo Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis rebelan:

Según Molina et.al., las familias no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones. Las estimaciones más conservadoras, entre 65 y 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas. (2016, p. 60)

Se resalta que las corporaciones familiares tienen un gran impacto dentro de las empresas globales ya que son un grupo muy significativo, si se habla de manera más localizada directamente en el Ecuador, hace unos años atrás en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UESS), se rebeló que el “90,5 del tejido empresarial es de tipo familiar” (Telégrafo, 2017). De igual manera en el diario El Telégrafo (2017) en su publicación indica que en el régimen costa consta un 90,7% son organizaciones de tipo familiar, mientras tanto en la Sierra alcanza un 89,8%, de igual forma existe un algo porcentaje en la Amazonia con un 97% y por último en la región insular o Galápagos se presenta un 95,7%.

Estos porcentajes son certeros al hablar de regiones a nivel del Ecuador, de forma más focalizada o de manera específica nos centramos en la ciudad de Cuenca, que se encuentra situada en la provincia del Azuay, del régimen Sierra, de la Republica del Ecuador, conocer ese dato es imperativo, según los autores Camino y Bermúdez (2018) en su artículo “Las Empresas Familiares en El Ecuador: Definición y aplicación metodológica”; solo en Cuenca existe un 84.3% de empresas familiares y este porcentaje es un poco bajo ya que se encuentra en la quinta posición en relación con el primer puesto que es “la ciudad con mayor proporción en empresas familiares (de ahora en adelante EF) sobre su tejido empresarial es la ciudad de Manta 91,49%” (Camino, 2018) como dato adicional las otras tres ciudades con más EF en el Ecuador son la ciudad de Guayaquil con 90,17%, Machala con 88,48% y la ciudad de Quito con 87,51%.

Ya conociendo las estadísticas de las EF, también se debe indagar cuál es el significado de empresas familiares, según la RAE “La Real Academia Española” el termino empresa se

define como: “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (RAE, 2022), por otra parte el termino familiar o familia se le denomina como: “conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje” o “grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas” (RAE, 2022), en términos de autoría a las EF se le podría designar como: una organización lucrativa dirigida por individuos con un parentesco parental. En realidad, no solo se conoce un significado de las EF sino los más relevantes son dos, la primera, “las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos generaciones y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia” (Ruiz-González, 2008). y la segunda definición se le puede definir como: “cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentra en manos de una familia y donde, dos o más miembros de dicha familia están o en algún momento estuvieron directamente involucrados en los negocios de la empresa” (Ruiz-González, 2008).

Conociendo los significados de empresa, familia, la empresa familiar en resumen se le puede definir como: **“Organización dirigida por un grupo familiar”**.

### **1.1. Tipos de empresas familiares**

Son tres niveles de participación que un grupo familiar, según Acosta (2019). Este autor menciona en su artículo *Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares*, que una familia pueden estar presente dentro de una EF y para esto el menciona tres niveles:

El primer nivel es la más amplia, que incluye a empresas familiares en las que existe escasa participación directa de la familia, la cual mantiene el control de la dirección estratégica y posee la intención de que la propiedad no salga de la familia

El segundo nivel se conoce como intermedia es la que encierra todos los criterios de la explicación anterior, y además que el fundador, o sus descendientes, dirijan la empresa y posean el control legal del capital con derecho a voto.

Por último, el tercer nivel que se nombra como restrictiva también requiere, que existan múltiples generaciones de la familia implicadas en el negocio, que la familia esté directamente implicada en las operaciones diarias de la empresa y que más de un familiar tenga responsabilidades de gestión importantes.

## **1.2. Características de las EF**

Todas las empresas familiares comparten características comunes que predominan, como, por ejemplo, los dirigentes o las cabezas de las organizaciones son los dueños o fundadores; la mayor parte de las decisiones dentro de la empresa son tomadas por el núcleo familiar lo cual genera un obstáculo para el desarrollo económico y financiero (Molina, 2016).

El mismo autor menciona que dentro de las EF los valores organizacionales son importantes para un trabajo óptimo ya que dichos valores generan una ventaja competitiva sana dentro de la empresa que puede estar presente durante un largo tiempo, se mencionan tanto el compromiso, la responsabilidad, la justicia o equidad, la credibilidad, el respeto y el trabajo duro; todo lo descrito ayuda a generar un interés a cumplir los objetivos planteados de la organización.

## **1.3. Ventajas y desventajas dentro de las empresas familiares**

Para Goyzuela (2013) en su artículo *modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*, coloca que todas las actividades dentro de una organización están influenciadas por factores positivos y negativos lo que genera un alto o un bajo rendimiento. Las ventajas:

Compromiso: la obligación de estar al tanto de la empresa por parte del fundador y ser responsable del crecimiento organizacional.

Conocimiento: Un know-how (conocimiento, habilidad) por parte de los miembros de la familia conservando todo conocimiento como secreto entre generaciones.

Flexibilidad: Una fuerte entrega por parte de los miembros de la familia ante la empresa con la disposición de laborar más tiempo para cumplir objetivos de la organización.

Confiabilidad y orgullo: Sentido de bienestar por parte del fundador y de los familiares al saber que la empresa lleva el apellido de la familia fundadora.

Planeación a largo plazo: Al querer minimizar cualquier tipo de problema que se pueda presentar los integrantes del grupo familiar preparan de manera más eficaz planes para el bien de la empresa.

Cultura estable: Los valores y la filosofía dentro de una EF no solo se presenta dentro de la familia como tal sino se promueve ante todos los colaboradores y así se genera una sociedad más estable.

De igual manera el autor nos habla sobre las fuertes desventajas que se pueden generar dentro de las EF. Desventajas:

Rigidez: Los miembros de las EF son tradicionales y no logran acoplarse a los nuevos estándares de las nuevas generaciones.

Sucesión: Es un tema que genera bastante conflicto, ya que intercambiar el mando de una familiar a otro genera problemas emocionales y eso puede transformarse en un punto crítico.

Desafíos comerciales: Se dividen en tres desafíos puntuales, la primera obsolescencia que da entender a no acoplarse a lo nuevo como la tecnología; el apego emocional no innovar productos o estrategias, el segundo es el manejo de transiciones que genera duda entre los colaboradores internos y externos, y el tercer desafío el incremento del capital, gran parte de los negocios familiares llegan a generar fuertes deudas.

Conflictos emocionales: Se presenta problemas psicológicos y emocionales lo cual limita la producción o el accionar, por ende, no existe un buen rendimiento y no se generan los resultados esperados.

Liderazgo y legitimidad: Se generan nuevos conflictos generacionales por una mala sucesión y no permite nombrar un líder que guie a la organización.

#### **1.4. Los Conflictos**

Tal y como se empezó en el subtema anterior es imperativo conocer los significados de los términos que se van explicar, según la Real Academia Española (2022) nos indica que el término conflicto se puede distinguir de distintas formas como, por ejemplo: (Combate, lucha, pelea); (apuro, situación desgraciada y de difícil salida); (problema, cuestión, materia de discusión) etc. Indagando un poco más se encontró el término preciso para esta investigación en cuestión y es el de “conflicto colectivo”.

El conflicto colectivo según la RAE comenta que: *“En las relaciones laborales, conflicto que enfrenta a los trabajadores, a través de sus representantes, con los empresarios. Afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales.”*

Por otra parte, en el libro *Gestión de conflictos* (2019) los autores, Jiménez, Beltrán y Moreira citan dos significados diferentes a los ya expuestos, dentro de la primera definición

(Simmel, 2010, como se citó en Jiménez, 2019) en que los conflictos (con neutrales para los dos). Es algo original y novedoso en términos de Investigación para la paz, sabiendo que la paz es positiva y la guerra es negativa. Nosotros, hablamos más de violencia en clase negativa. (2010, p 25)

Dentro de la segunda definición

(Jiménez, 2007, como se citó en Jiménez, 2019) expone que no quiere eliminar la tensión, al igual que la paz neutra que busca puntos intermedios, neutralizar las formas de violencia cultura y/o simbólica. Es decir, se pretende vivir al máximo los conflictos para que las técnicas de resolución, gestión, transformación y neutralización de conflictos las refuzca a su valor mínimo. (2010, p 25)

Los dos términos propuestos son dos significados certeros pero distintos a su vez ya que la segunda definición hecha por Simmel hace comprender que el conflicto es una forma de llegar a una socialización para generar oportunidades de cambio a largo, mediano o corto plazo, de igual manera el conflicto puede verse de tres ángulos distintos como un conflicto positivo, neutral o negativo.

#### **1.4.1. Tipos de conflictos dentro de las empresas.**

Existen diversos conflictos dentro de las EF que se pueden generar a través del tiempo, las situaciones o diferentes opiniones, los dos grupos de conflictos que engloban a los demás a tratar son los conflictos externos e internos.

Para Baixauli (2017) presenta dos campos de conflictos que se pueden generar en las Ed pueden ser de origen interno y externo:

Los conflictos externos

Relación entre la empresa y los clientes, se puede iniciar con una simple queja o con un reclamo, las causas pueden ser distintas como, por ejemplo, el cliente siente una frustración por la baja expectativa ante la atención, una falta de interés por parte de las colaboradoras de la empresa.

Relación entre la empresa y los proveedores, son muy comunes dentro de las relaciones se pueden dar por distintos principios como una falta de comunicación con el proveedor, un

incumpliendo en los plazos de entrega, mercancía faltante, incumpliendo en los plazos de pago y una falta de confianza con los proveedores.

Relación con otras empresas, las organizaciones que operan dentro de una sociedad mantienen el respeto a unas reglas previamente establecidas en sus relaciones. Sin embargo, algunas organizaciones que se basan en la existencia de una identidad territorial, étnica, lingüística, o religiosa, pueden exigir demandas que desafían a las agencias gubernamentales realizando escaladas en el conflicto que usan métodos institucionales y no institucionales.

En esta parte ya se involucran los conflictos que llegan a ser comunes en muchas empresas lo que ya son los conflictos internos lo cuales son más habituales de lo que se piensa los más importantes son:

Relación entre compañeros, los colaboradores pasan gran parte de su tiempo dentro de la empresa, por lo cual se genera una relación de compañerismo, por lo tanto, suelen surgir varias disputas, luchas, competencias presionales o desacuerdos por motivos personales o labores, lo que hace surgir conflictos entre compañeros.

Relación entre supervisores y subordinados, en el momento que dos personas de distintos niveles jerárquicos, se puede generar un conflicto y se puede dar dentro de la organización, la posibilidad de que las dos partes laboren igual puede llegar a cumplir metas o por otro lado se puede dar una batalla por distintas causas como, por ejemplo, una falta de comunicación, mala relación profesional, no aceptar el liderazgo, mal trato por las dos partes, etc.

Sindicatos, todos los trabajadores promueven la defensa de sus derechos y aspiraciones en los aspectos generales de su relación de trabajo, que tiende al cumplimiento de las obligaciones patronales ya mejorar sus derechos económicos, sociales y sindicales; modificando, suspendiendo o creando condiciones de trabajo más favorables, las mismas que pueden contenerse en la Constitución, el Código de Trabajo, los contratos colectivos o las actas transaccionales. ( Instituto Nacional de Educación Laboral, 1987).

#### **1.4.2. Características y conflictos dentro de las EF**

Existen algunas características que comparten las empresas familiares, la íntima interconexión entre familia y empresa provoca que, con frecuencia, se deban cubrir y solventar los problemas derivados de los siguientes aspectos:

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

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

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

Todas las características son mencionadas por Lasheras Mayoral (2014) la cual considera que todos los problemas son una mala relación familiar dentro de la empresa, ya que se debe evitar cualquier tipo de relación familiar (sanguínea) con la contractual, ya que todo sentimiento o riña entre familiares no solo van a perjudicar a sí mismos sino a terceros a lo cual es la empresa y por ende todas las personas relacionadas con la organización.

El siguiente punto a describir se le puede considerar como el subtema más relevante ya que dentro de las EF como en todas las organizaciones se presentan conflictos marcados que siempre van a estar presentes y son los causales de las consecuencias a mediano, largo o corto plazo. En el artículo “Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares” escrito por Luis Bernal Herrera y Reyna Gutiérrez Vázquez (2021) describen los conflictos más fuertes que han existido dentro de las EF a través del tiempo y perduran hasta ahora.

**Conflictos generacionales (padres e hijos, tíos y sobrinos)**, para no estancar a una EF siempre es importante la evolución o el óptimo desarrollo, dentro de la EF gran parte de los miembros familiares desarrollan una nueva visión o metas y como se podría dirigir la organización, pero la mayor parte de las veces los planes no son del agrado de los demás miembros de la EF, esto conlleva a iniciar malas relaciones tanto empresariales como familiares. Otro punto importante es debido a las nuevas generaciones ya que la innovación, las nuevas ideas, son rechazadas por las antiguas generaciones que no toman en cuenta y no dan apoyo o apertura a lo nuevo.

**Conflictos entre hermanos, activos o pasivos en los negocios**, dentro del grupo socios de las EF en muchas ocasiones los miembros forman parte de manera activa dentro de la organización o simplemente consta en la sociedad pero no tiene ningún tipo de responsabilidad dentro de la empresa, las disputas comienzan en el momento que los miembros pasivos empiezan a involucrarse de manera incorrecta en la toma de decisiones de la EF o de igual manera cuando un miembro activo empieza a tomar malas decisiones, por lo tanto estos hechos dan apertura a los conflictos. Pero sobre todo los problemas se generan con más fuerza cuando los secretos de los miembros de las EF se rebelan.

**Conflictos de género, entre hombre y mujeres**, en gran parte de las EF las mujeres tenían un rol emocional, de valores, promoción de unión familiar y de apaciguadoras de conflictos, pero no tenían una participación directa en la gestión de la EF, todavía existe la creencia que las mujeres deben de cuidar de la familia y el hogar, de manera inconsciente esos pensamientos familiares se llevan del hogar hacia una EF, lo cual provoca que las compañías no den un trato justo ante la maternidad y se generen grandes problemas.

Otro punto importante es que en las EF aún existe la preferencia por el hijo varón (hombre) ya que en el momento de elegir al sucesor de la EF no toman mucho en cuenta a las hijas mujeres para heredar un gran negocio; la razón de esta absurda decisión es que el momento que una mujer tenga hijos o familia no dedican el mismo tiempo a la empresa.

**Conflictos comunicacionales por falta o inadecuada comunicación**, la falta de comunicación se puede generar desde el dueño, gerente o cabeza de la EF ya que no expresa toda la misión, visión o meta de la EF ante los demás colaboradores, por efecto de esto dentro de toda la organización se puede dar una pérdida de enfoque, moral, rendimiento e incumplimiento de las metas.

**Conflictos derivados de la disgregación o aglutinación de la familia**, en las EF es muy común que gran parte de los colaboradores sean miembros del mismo núcleo familiar la disgregación se da cuando los miembros de la EF, sienten que no son escuchados o valorados por el simple hecho de ser familia y los conflictos se empiezan a presentar dentro y fuera de la EF y por parte de la aglutinación se da cuando en la EF se satura de los miembros familiares y muchas de las veces dichos miembros no generan nada bueno o productivo y solo piensas en estar en la empresa por ser parte del núcleo familiar y esto no da apertura a otras personas que pueden ayudar a mejorar y por ende la EF se estanca.



## 1.5. La Mediación

Como se patrón dentro de esta investigación lo primero es conocer lo que significa el termino mediación, según La Ley de Arbitraje y Mediación de Ecuador (1997) determina que es: “Un procedimiento de solución de conflictos por el cual las partes, asistidas por un tercero neutral llamado mediador, procuran un acuerdo voluntario, que verse sobre materia transigible, de carácter extrajudicial y definitivo, que ponga fin al conflicto”

Como la mayor parte de los procesos jurídico se deben tener principios para su optima realización y en este caso la mediación no es la excepción, según los autores Lorenzo y Gonzales en su libro, *¿Qué es la mediación?* (2018) colocan cuatro principios fundamentales.

**Voluntariedad:** en el proceso de mediación ninguna persona es concretamente obligado a participar en el procedimiento o concluir el acuerdo. Solo en ciertos procesos o ámbitos la voluntariedad es argumentada como por ejemplo bajo una petición judicial bien sea una separación o un divorcio.

**Neutralidad:** la neutralidad es un principio dirigido netamente hacia el mediador debido a que no puede involucrar los sentimiento o emociones durante el proceso, debido a que perjudicar todo el proceso; en este principio el mediador debe de realizar un fuerte esfuerzo de ser parcial debido a que ciertos contextos de las partes pueden influenciar en el mediador.

**Imparcialidad:** de igual manera el principio de imparcialidad se ve ligado hacia el mediador, ya que no puede estar a favor de ninguna manera hacia una de las partes involucradas en el proceso.

**Confidencialidad:** es un principio obligatorio para todas las partes dentro de la mediación, actuaciones, documentos, contenidos o todo lo que este ligado al proceso debe ser un secreto, más que todo es un principio ético que se regula deontológicamente; de acuerdo a la ley solo existen dos causas en las cuales la información puede ser divulgada:

*“En el momento que las dos partes dispensen de esta obligación de manera expresa y escrito”*

*“Cuando un Juez de lo Penal lo solicite mediante resolución judicial motivada”*

De acuerdo a lo expuesto los principios son fundamentales ya sean obligatorios, voluntarios, morales o éticos, pero el que más fuerza toma es la confidencialidad, ya que de

ninguna manera ninguna información se debería divulgar de manera abierta debido a que la información puede perjudicar a todas las partes involucradas ya que toda indagación puede ser utilizada de manera incorrecta y con consecuencias fuertes.

### **1.5.1. Ventajas y desventajas de la mediación**

Según Aguilar & Gonzalez et.al., la mediación entendida como la participación de una tercera persona neutral en una disputa o negociación entre dos partes es muy antigua, pero su desarrollo como práctica nace, aproximadamente, en los años 30 en Estados Unidos, como una nueva institución dirigida a la resolución alternativa de conflictos, sobre todo laborales. Los buenos resultados obtenidos hicieron que creciera rápidamente y que se incorporara al sistema legal en algunos estados. A Europa llega más tarde. La Unión Europea vino a desarrollar una serie de resoluciones, recomendaciones, libros y proyectos de derechos que dieron lugar a estudios y a su difusión. La expansión de la mediación en los distintos países donde se ha ido implantando, ha tenido mucho que ver con las ventajas que puede representar la utilización de un sistema diferente al judicial para resolver conflictos. (2018, p. 8)

Dentro de la misma obra se cita a Marines Suares (1996), la cual señala distintas ventajas y desventajas que puede generar el proceso de mediación, aquí las ventajas:

- Ahorro de tiempo ante la saturación de los juzgados.
- Evitar los excesivos casos dentro de los tribunales.
- Fomenta la participación de las partes en el proceso y genera responsabilidad.
- Aumenta la creatividad, debido a que la mediación es más flexible se promueve la opinión de las partes ante la situación y con eso facilita el acuerdo.
- Los acuerdos duran más tiempo, debido a que se genera una responsabilidad por el acuerdo.
- Se genera un deuteroprendizaje que al solucionar un conflicto las personas pueden obtener la capacidad para la resolución de otros problemas.

De igual manera la autora mencionada con anterioridad en lista las desventajas que puede generar en la mediación.

- En ciertos procesos se puede llegar a confundir con un proceso psicológico.
- Muchas veces los conflictos de mediación no transcurren hacia los tribunales, por lo tanto, la parte jurídica no se lleva una retroalimentación ante lo expuesto.

- Cuestionamiento sobre la imparcialidad del mediador.

Como un dato extra muchas personas se ven atraídas a la mediación por sus diversas instancias, como, por ejemplo, es un proceso pacífico, apertura del diálogo, privada y confidencial, se busca un acuerdo mutuo donde no existe ganadores ni perdedores, mejorar las relaciones y la comunicación, etc.

### 1.5.2. El mediador

Para poder realizar un proceso de mediación, las personas que toman la función de mediador deben tener ciertas características y cumplir ciertos requerimientos para realizar su función de la mejor manera.

“El mediador debe ser una persona que merezca la confianza de las partes, por su idoneidad y rectitud, ya que ellas recurren a él para que les ayude a lograr un acuerdo, su éxito dependerá de su profesionalismo, prestigio y confianza, de esta manera se define al mediador” (Castillo, 2018, p. 25).

El papel del mediador tiende a ser de suma importancia en el proceso, es el punto clave dentro del proceso, pero cabe recalcar que un mediador no tiene “poder”. Según Peña Yáñez (2013) en su obra “el proceso de mediación, capacidades y habilidades de mediador” escribe que un mediador debe tener ciertas cualidades, herramientas e instrumentos para realizar un proceso óptimo.

Cualidades de un mediador; ser asertivo ante las dos partes, saber usar el tiempo de trabajo, tener un alto nivel de energía, ser sincero y honesto, ser imparcial, no ser prejuicioso, ante todo ser una persona neutral, ser paciente, buenas relaciones interpersonales, ser innovador y creativo, ser amistoso y ser un buen comunicador.

Se menciona de igual manera dos herramientas indispensables que debe utilizar un mediador; la primera **el adecuado manejo del tiempo** llegar a un acuerdo de manera apurada puede ser óptimo para el mediador, pero no para las partes, ya que todo será temporal, debe usarse el tiempo para indagar todas las opciones que se puedan generar para usarlas en la implantación del acuerdo.

La otra herramienta se le puede denominar como **la adecuada comunicación con las partes**, eso es imperativo ya que se deben conocer los hechos relacionados con el conflicto, por ello el mediador debe:

- Conocer el arte de preguntar y no interrogar.

- Crear o generar un ambiente de empatía.
- Tener una buena escucha activa y saber persuadir a las partes que ha comprendido el mensaje.
- Observar hacia el futuro eso quiere decir en vez de preguntar ¿Qué ha pasado?, plantear ¿Qué podemos hacer?
- El mediador ejerce un papel de agente eficaz para indagar en las situaciones subyacentes bajo el conflicto presentado.

### **1.5.3. Mediación empresarial**

Para el siguiente punto se utilizará de base el artículo “mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares” (Bernal & Guitiérrez, 2021). La mediación empresarial se le puede definir como la gestión, la solución o transformación pacífica de los probables conflictos que se llegan a generar dentro de cualquier empresa.

De igual manera la mediación empresarial enfocadas en las EF muestra un proceso de resolución de los conflictos que da paso a solucionar los diversos problemas internos de la organización o a otros organismos públicos y privados.

Existen diversas ventajas que llega a ofrecer la mediación empresarial, ya que en función de las necesidades e intereses de las partes.

- Las partes se comprometen a negociar y a alcanzar su propio acuerdo.
- El mediador observa la disputa de forma objetiva, y ayuda a crear y evaluar opciones distintas a las consideradas por las partes con anterioridad.
- Como la mediación puede programarse en la fase inicial del conflicto, el acuerdo puede alcanzarse mucho más rápido que en un litigio judicial.
- Las partes se ahorran dinero, al reducirse los costes legales y administrativos.
- La probabilidad de que las partes mantengan sus relaciones aumenta considerablemente.
- En el acuerdo final se incluyen las soluciones creativas y/o la satisfacción de determinadas necesidades y expectativas de las partes.

En si las EF conllevan muchos valores, cultura y un fuerte apego a la lealtad y el apoyo de las políticas dentro de la organización, debido a que abandonar la empresa se considera abandonar a la familia, por lo tanto, la familia dentro las EF se enfrentan a distintos conflictos internos y externos ya que por un lado son necesarios para la continuidad de la organización.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. Metodología**

En el presente capítulo se describe la metodología, la cual ha sido aplicada para la obtención de los datos de esta investigación, posteriormente se realizará una descripción del caso de estudio que se aplicó en los distintos centros de mediación de la ciudad de Cuenca.

#### **2.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de mediación enfocado para la resolución de conflictos y problemas dentro las empresas familiares de Cuenca-Ecuador.

#### **2.2. Objetivo específico**

- Comprender cómo los conflictos dentro de las empresas familiares perjudican a la organización.

- Identificar cuáles son los principales problemas que se pueden generar dentro de las organizaciones familiares.

- Validar el modelo de mediación en los distintos centros de mediación.

#### **2.3. Metodología de la investigación**

La investigación parte de una revisión bibliografía sobre tres términos fundamentales: empresas familiares, conflictos y mediación. Así se logró obtener un soporte teórico que brindo una ayuda al realizar el modelo de mediación a proponer. Este modelo de investigación es de alcance explicativo-descriptivo ya que el objetivo es conocer las determinadas causas que generan conflictos, el estudio tiene un enfoque descriptivo, dado a que se podrá conocer la información de una manera más amplia.

#### **2.4. Universo**

La unidad de análisis de la investigación fueron los distintos Centros de mediación de la ciudad de Cuenca, se contó con la información de un mínimo de tres centros de mediación, además se aplicó una entrevista a de mediadores de los distintos centros.

## **2.5. Métodos de recolección de información**

### **2.5.1. Análisis de la documentación**

Se realizó la revisión, el análisis y la sistematización de la información que brindaron los distintos centros de medición. La información sobre los casos de mediación de empresas familiares, se obtuvieron mediante entrevistas.

### **2.5.2. Entrevistas**

Como instrumento para la recolección de datos se realizó una entrevista semiestructurada, la cual tenía como propósito indagar sobre los conflictos que se presentan dentro de las EF y también saber las experiencias de los mediadores al momento de dirigir un proceso de mediación.

### **2.5.3. Preguntas propuestas**

1. ¿En cuántos procesos de medición de conflictos de empresas familiares ha estado usted?
2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?
3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actuó ante eso?
4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.
5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?
6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).
7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?
8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?
9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? explique
10. ¿Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendará para mediar un conflicto en empresas familiares.

## **2.6. Procedimiento**

### **2.6.1. Etapa 1**

Con la información de artículos científicos, bibliotecas virtuales o revistas científicas se utilizó como guía los siguientes modelos de mediación que son enfocados para las empresas familiares y resolución de conflictos los modelos son: modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight.

Como primer punto se redactó cartas de autorización, detallando todo lo que se necesita indagar en los distintos centros de mediación con relación a los conflictos en las empresas familiares, una vez que se realizó un acercamiento a los centros de mediación de la ciudad ya mencionados con anterioridad y se pidió la información de las causas que generan conflictos en empresas familiares de la ciudad de Cuenca.

Se procedió a realizar las entrevistas a los mediadores que fueron autorizados a compartir sus vivencias y su experiencia en procesos de mediación. Las entrevistas que se ejecutaron tuvieron una duración de entre 15 a 30 minutos, en total fueron 10 entrevistas que se hicieron en los centros de mediación.

### **2.6.2. Etapa 2**

En segundo punto, tras analizar los resultados de los informes de las causas de los conflictos y de las entrevistas realizadas se procedió a elaborar un diagrama que permita juntar la información y ordenarla de una manera jerárquica, mediante el uso de la aplicación ATLAS.TI con la información recolectada se agrupó los distintos conflictos por diagramas de acuerdo a que tan común es, recurrente y de efecto a largo, mediano y corto plazo

### **2.6.3. Etapa 3**

Como tercer y último punto se diseñó un modelo de mediación, con base en la información recolectada de las entrevistas y con el análisis del diagrama; también como base se tomó los modelos de mediación antes mencionados, para construir el modelo a proponer y a su vez compartir con los centros de mediación ya que ellos validaron el modelo propuesto, que se usará para resolver los conflictos más comunes de las empresas de Cuenca-Ecuador.



## **CAPÍTULO 3**

### **3. Resultados**

#### **3.1. Análisis de resultados cualitativos**

##### **3.1.1. Cuadro cualitativo**

Se realizó un cuadro cualitativo con los distintos conflictos y con sus debidas interpretaciones de las causas más comunes, las repetitivas y de consecuencia, según las entrevistas a los mediadores de los centros elegidos donde se levantó la información. Con los datos del cuadro cualitativo se pudo comprender como los conflictos llegan a ser perjudiciales dentro de la EF y también en los colaboradores.

De acuerdo a la información recolectada de los distintos centros de mediación se pudo evidenciar que todos los conflictos llegan a ser perjudiciales a lo largo del tiempo, un conflicto dentro de las EF llega a ser más fuerte de lo que se puede considerar, ya que todo problema tiene una relación con el factor sentimental dentro de los miembros de las EF, lo cual agrava el conflicto y por ende provoca riñas, disputas, peleas, etc.

Y como consecuencia de todo lo mencionado muchos de los miembros familiares llegan a abandonar la empresa o a abrir procesos judiciales lo cual empeora el conflicto dentro de la EF y como consecuencia los miembros de la familia pierden todo lazo familiar o el lazo sanguíneo no se puede perder, por haber puesto por encima los intereses propios ante de los intereses generales de la empresa.

Tabla 1: Conflictos dentro de las Empresas Familiares

| <b>Conflictos dentro de las Empresas Familiares</b> |                          |                    |  |   |
|---|--------------------------|--------------------|--|---|
| <b>CAUSAS</b>                                       |                          |                    |  | <b>INTERPRETACIÓN</b>   |
| <b># de entrevistas</b>                             | <b>COMUNES</b>           | <b>RECURRENTES</b> | <b>CON EFECTO A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO</b> |   |
|   | Económico                | -                  | -  | Por ser un miembro de la EF consideran que deben ganar o tener el mismo dinero o los mismos ingresos que el dueño o del gerente y eso genera celos o envidia por parte de los demás miembros. |
|   | Despido (no reconocen)   | -                  | -  | Dependiendo si es o no un miembro de la EF, al momento de liquidar o despedir al colaborador no se reconoce el monto que debe ser pagado.   |
|   | Falta de pago            | -                  | -  | Por ser miembro de la EF, consideran que el trato de las remuneraciones va a ser completamente justo y no lo termina siendo.  |
|   | Falta de afiliación      | -                  | -  | Aunque es un grupo familiar y se piensa que van a seguir las leyes laborales, por ser familia no es el caso.  |
|   | Abuso familiar           | -                  | -  | Por trabajar con la familia se da un incumplimiento en todos los aspectos que llegan a considerar un abuso.   |
|   | Sobre población familiar | -                  | -  | Por una alta tasa de población familiar, se generan roces entre primos, hermanos, etc. Que cae en la envidia laboral.   |
|   | Herencias (sucesión)     | -                  | -  | Por tener el control de la empresa en su totalidad los miembros de la familia pelean o discuten por el derecho de ser el gerente o dueño.   |

|  |                                  |                       |   |  |
|--|----------------------------------|-----------------------|---|--|
|  | Informalidades                   | -                     | - | No respetan el código del trabajo entre los miembros de la EF y todo lo hacen de manera ilegal.  |
|  | Pugna                            | -                     | - | Por las diferencias opiniones las personas dentro de las EF no respetan la ideología del otro y por ende el problema se engrandece.  |
|  | Falta de experiencia (herederos) | -                     | - | Solo por trabajar en la EF los miembros trabajan en cualquier puesto sin ninguna experiencia y eso afecta a la empresa.  |
|  | Reparto de utilidades            | -                     | - | No se reflejan el pago de utilidades anuales ante los miembros de la EF  |
|  | Sentimientos                     | -                     | - | Por involucrar los sentimientos dentro de lo laboral, no permiten que los problemas se lleguen a resolver de una manera formal o netamente laboral                                 |
|  | Afectación económica             | -                     | - | Por el mal manejo económico por los miembros de la EF llegan a generar problemas monetarios debido a que la empresa no percibe los ingresos correctos                              |
|  | -                                | Económico             | - | Aunque se arreglan los problemas monetarios no se disipan a lo largo de tiempo ya que tiende a repetirse debido a que el dinero siempre va a generar discusiones                   |
|  | -                                | Informalidades        | - | No se respeta el código del trabajador y las leyes que los ampara sin importar que sean familiares y se repiten constantemente con nuevos familiares que se vuelven colaboradores. |
|  | -                                | Despidos por pandemia | - | Siendo o no familiares gracias a la pandemia muchos miembros de distintas EF se quedaron sin trabajo.  |
|  | -                                | Abuso                 | - | Los altos cargos dentro de las EF no se preocupan por el bienestar de su familia dentro del ámbito laboral y no respetan los sueldos o el bienestar de las personas.               |

|  |   |                                      |                          |   |
|--|---|--------------------------------------|--------------------------|---|
|  | - | Falta de pago de remuneración        | -                        | Muchas veces las miembros de las familias no perciben el sueldo que es o no tienen un pago ya que los altos cargos consideran que por ser familiares deben de trabajar gratis o como un apoyo y no como un colaborador. |
|  | - | Mala toma de decisiones              | -                        | Por el ego de cada socio del grupo familiar no permiten el ingreso de nuevas ideas para mejorar las empresas y solo por ponerse por encima de los demás no toman las mejores decisiones.                                |
|  | - | Roles de los socios en las EF        | -                        | No respetan los cargos de los demás miembros y por ser el hermano mayor o el padre no dejan que los demás realicen su trabajo de la mejor manera  |
|  | - | Minimizan los conflictos recurrentes | -                        | Por ser una familia piensas que los problemas nunca se van a agravar y por ende no les dan importancia hasta que ya es bastante tarde.  |
|  | - | Protocolos específicos               | -                        | No se respetan los protocolos y solo dan importancias cuando sucede un problema de alto impacto.  |
|  | - | -                                    | Seguridad de salud       | Como en cualquier empresa se omiten las reglas de seguridad dentro de las EF no es la excepción   |
|  | - | -                                    | Económico                | Siempre el dinero va a afectar la estabilidad de los socios a largo plazo ya la avaricia por tener más ciega a los miembros.  |
|  | - | -                                    | Falta de remuneración    | El tema de no pagar los sueldos siempre va a estar presente con la excusa de que las EF no tienen para pagar.   |
|  | - | -                                    | Prevalece el sentimiento | Los miembros de las EF en la mayoría de veces va a poner los sentimientos en medio de cualquier problema.   |

|  |   |   |                         |  |
|--|---|---|-------------------------|--|
|  | - | - | Sobrepoblación familiar | Dentro de las EF por ayudar a la familia en el tema laboral, no siempre colocan a la persona correcta en el puesto correcto y así se va sobrepoblando la empresa de familiares y eso genera un problema. |
|--|---|---|-------------------------|--|

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

La tabla de conflictos se divide en cinco partes relevantes, en la primera columna se llega a detallar en cuanta entrevista fue mencionado cada conflicto, y mientras más se menciona el conflicto se vuelve más relevante o importante. En la segunda, tercera y cuarta columna se detallan todos los conflictos que se mencionaron dentro de las entrevistas, se puso en orden de acuerdo a los conflictos comunes, relevantes y los de efecto a largo, mediano y corto plazo. En la última columna se llega a interpretar como los conflictos perjudican el bienestar de la empresa y de los miembros de las EF.

Como punto relevante, en los tres tipos de causas existe un conflicto que es el que más sobresale; en las causas comunes es el factor “económico”, en las causas recurrentes son tres factores “económico” “despido por pandemia” “falta de pago de remuneraciones” y por último en las causas con efecto a largo, mediano y corto plazo es el factor “sentimental”. Se pueden considerar que los factores o conflictos que se mencionan son claves para la realización de la propuesta del modelo de mediación.

### 3.2. Diagramas

Como segundo punto se realizó los diagramas de las causas de los conflictos en las EF, interpretando el cuadro anterior, los diagramas se dividen en tres, los conflictos más comunes que son los que se presenta con frecuencia en distintas empresas, los conflictos más recurrentes que en si son los que se repiten constantemente dentro de una misma empresa y por último los conflictos con la tasa de efecto a largo, mediano y corto plazo. Para entender los diagramas que se van presentar a continuación, se ha tomado como punto de partida los conflictos ya mencionados en el punto anterior y con la herramienta digital atlas.ti se diseñaron los diagramas, se tomó una gama de colores para reconocer los conflictos de acuerdo a su importancia.

Amarillo: el conflicto más relevante y reiterativo. Morado: el conflicto reiterativo, pero no relevante. Verde: el conflicto reiterativo y Azul: el conflicto con menos reiteraciones.

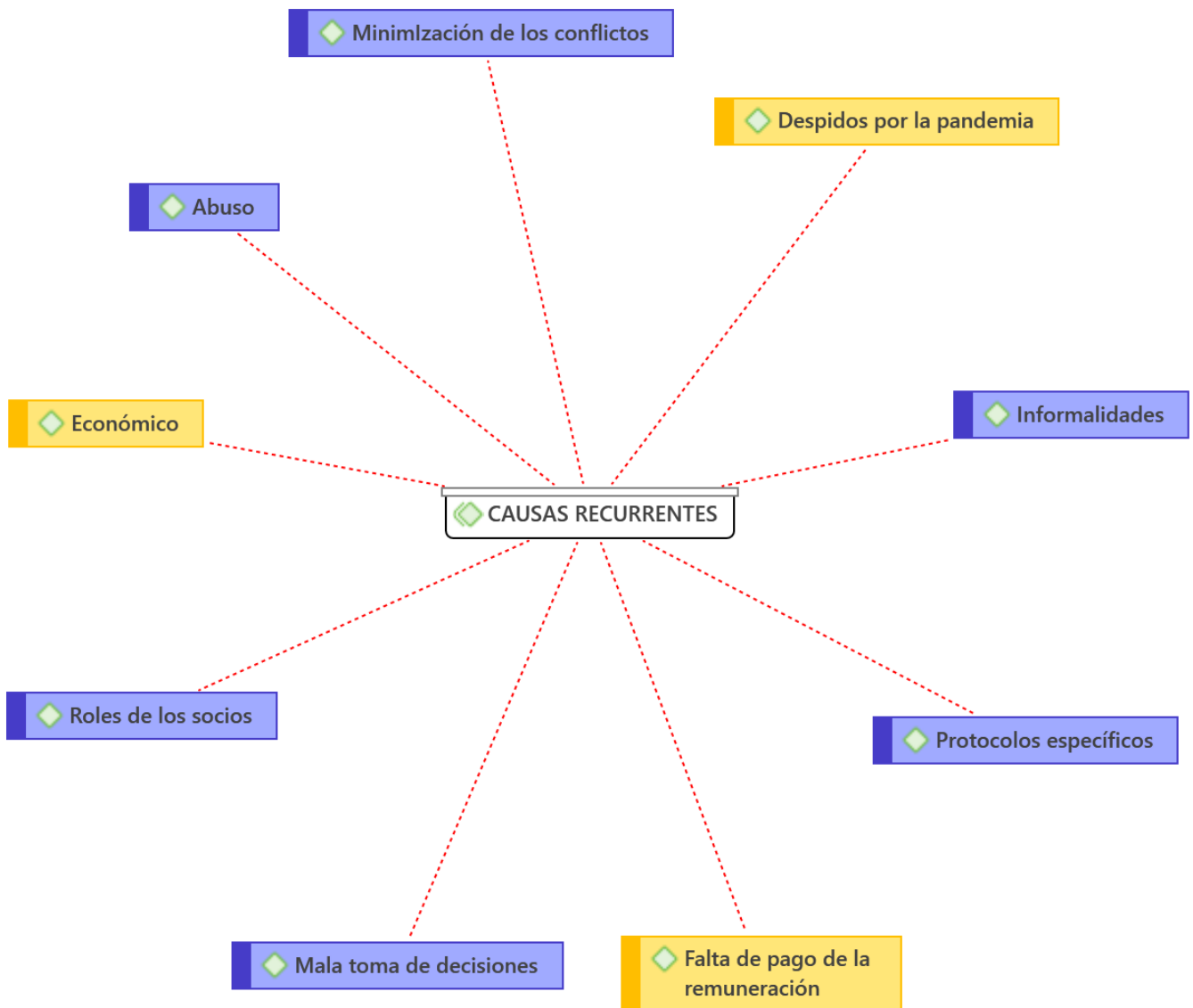
**Figura 1** causas comunes



Fuente: elaboración propia en base al cuadro cualitativo de las causas y procesado en el sistema atlas. ti

De manera relevante en el diagrama de las causas más comunes, tiene como principal conflicto el factor económico, dentro de las EF ya que es un problema muy frecuente dado que el dinero siempre va a ser un tema de discusión si es dentro de algún grupo o núcleo familiar.

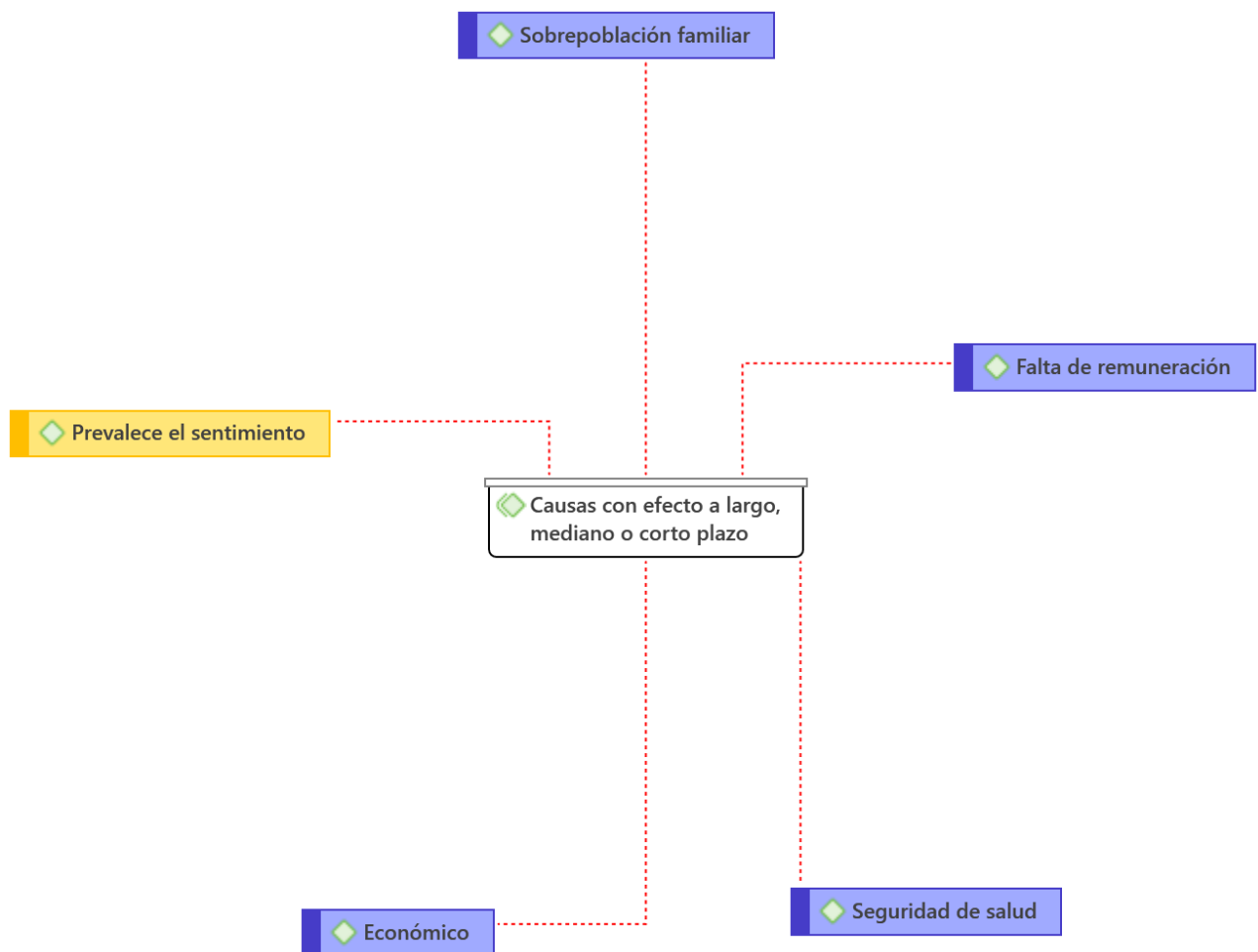
**Figura 2** causas recurrentes



Fuente: elaboración propia en base al cuadro cualitativo de las causas y procesado en el sistema atlas. ti

En las causas recurrentes se pudieron identificar tres conflictos con un índice de recurrencia en los últimos años, el factor económico debido a que los problemas que involucran el dinero, no siempre se llegan a arreglar ya que las soluciones son momentáneas o temporales, ya que dicho inconveniente se vuelve a presentar. El conflicto de la falta de pago de remuneraciones y del despido por la pandemia tiene cierta relación ya que los dos problemas se produjeron en un alto índice a causa de la pandemia y al comienzo los miembros de las empresas no percibían su paga y con el tiempo se llevó al despido, dado a que no existía una estabilidad económica para pagar los sueldos o las remuneraciones.

**Figura 3** causas con efecto a largo, mediano, a corto plazo.



Fuente: elaboración propia en base al cuadro cualitativo de las causas y procesado en el sistema atlas. ti

El diagrama que representa las causas con efecto a largo, mediano o corto plazo se centran en lo que es el factor sentimental, dado a que dentro de una EF los sentimientos entre miembros siempre van a estar presentes ya que son familia y todo problema que se llega a dar, tienden a involucrar todo lo que tenga una relación con el afecto familiar y eso da paso a ciertos chantajes de afecto por ser familia.



### 3.3. Propuesta de modelo

#### Introducción al modelo

Dentro del modelo propuesto de mediación, se pueden identificar etapas en las cuales se describen paso a paso de cómo se debe ejecutar el modelo y las etapas recorren desde la etapa 1, hasta la 7.

| MODELO DE MEDIACIÓN |   |
|---------------------|---|
| <b>ETAPA<br/>1</b>  | Conocer la empresa y a los implicados que van a ser parte del proceso de mediación, ya que es necesario saber cómo es la jerarquía de la empresa y la antigüedad de la misma.   |
|                     | Indagar sobre procesos de mediación previos que se han realizado dentro de la empresa, debido a que dicha información será relevante porque así se podrá conocer los conflictos que se han presentado en la EF.   |
| <b>ETAPA<br/>2</b>  | Se debe de hacer una entrevista a las partes del proceso de mediación de manera individual y teniendo como punto importante la creación de un buen rapport, lo cual ayudará a generar una confianza mutua y de esa manera los implicados podrán estar más cómodos y eso permitirá que se habrán, dando en si paso a una entrevista semiestructurada, que más bien se podría interpretar como una conversación informal ya que esto será más tranquilo y al no bombardear de preguntas al azar no genera un tipo de interrogatorio y eso lo que se debe de evitar. |
|                     | Al terminar la entrevista de los implicados, se obtendrá la información deseada, en si del conflicto a tratar y saber el punto de vista de cada miembro ante el problema, como dato importante la entrevista nos ayudará a conocer a las personas para tener un tipo conocimiento de cómo es, como actúa y como podrá desenvolverse durante el proceso de mediación, esto puede considerarse un punto clave.  |
| <b>ETAPA<br/>3</b>  | Al obtenerla información e identificar la causalidad se debe tener en claro que en muchas ocasiones no solo es un problema al tratar, ya el conflicto pudo ser desencadenado por varias causas distintas, por eso este modelo está centrado en trata los conflictos económicos con los sentimentales, debido a que es muy común esa relación entre los miembros de las EF.  |
|                     | Como dato importante para el mediador, además de que se debe de ser neutral ante todo el proceso, debe crear un clima comunicativo desde el inicio del proceso, ya que para este modelo de medición como en los demás que existe, dado que la comunicación es el punto clave para llegar a un acuerdo.  |
| <b>ETAPA<br/>4</b>  | Antes de iniciar el proceso de medición, es necesario explicar con claridad a las partes en qué consiste la mediación y cuáles son sus reglas básicas, también que las partes tenga buena voluntad, la no ocultación de información que pueda ser esencial y la presentación de información cierta y no erróneas.   |

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | <p>Lo más importante es dejar en claro por parte del mediador que todo lo que va a ocurrir dentro del proceso de mediación es confidencial y nada de lo que se hable puede ser divulgado por ningún miembro del proceso.</p>   |
|                    | <p>Como dato, en este proceso de mediación no es necesario la presencia de abogados ya que por ser un tema de mediación dentro de una empresa familiar no va a existir una parte judicial, solo el acuerdo de las partes.</p>  |
| <b>ETAPA<br/>5</b> | <p>Iniciar el proceso de mediación, en una mesa dialogo circular, ya que esta no da una clasificación jerárquica y permite que todos los miembros estén al mismo nivel de importancia y sobre todo de respeto.</p>   |
|                    | <p>Al comenzar la mediación, el mediador da paso a escuchar a cada una de las partes de manera pública, esto significa que todos los que estén en el lugar del proceso puedan escuchar.</p>  |
|                    | <p>Como punto del mediador, debe de recoger toda la información necesaria y especialmente identificar la información positiva y negativa, dado a que es un punto clave ya que se podrá saber los intereses y las necesidades, al momento que las partes hayan culminado el dialogo, compartir toda la información que se recogió, explicando los datos similares que se encontraron de ambas partes, esto dará paso a que los implicados, encuentren algún similitud o relación de su interés.</p> |
| <b>ETAPA<br/>6</b> | <p>Al iniciar esta etapa se da paso al Caucus las cuales son reuniones privadas de las partes, las cuales les servirán para poder tener un tipo de espacio para pensar y de meditación ante el problema que se quiere solucionar.</p>  |
|                    | <p>Después del tiempo del caucus, se dará paso a escuchar a ambas partes sobre lo que piensan sobre una posible propuesta de solución que se pueda generar, tomando en cuenta que la posible solución es un "GANAR, GANAR".</p>  |
|                    | <p>El mediador al tener ya un poco de propuestas de soluciones, empieza a buscar y encontrar ciertos puntos de coincidencia que ayude a agilizar el proceso para ya poder llegar a un acuerdo.</p>   |
|                    | <p>Al finiquitar esta etapa, el mediador comienza a indagar sobre las posibles soluciones ante las partes, con toda la información obtenida dentro del proceso, dando una visión positiva ante el posible acuerdo, recalcando el "GANAR, GANAR".</p>   |
| <b>ETAPA<br/>7</b> | <p>Como parte informal, el apretón de manos por parte de los involucrados. Para finalizar, agradecer a los miembros, redactar un documento con el acuerdo final y hacer firmar a los partes.</p>   |
|                    | <p>Para finalizar, agradecer a los miembros, redactar un documento con el acuerdo final y hacer firmar a los partes.</p>   |

El modelo propuesto tiene como función agilizar la resolución de los conflictos dentro de las EF, ya que no es proceso judicial como tal sino más bien un proceso interno de la organización, lo cual ayudará a las miembros de la EF a que no lleguen a acabar ningún tipo de relación y que esto provoque el deterioro de la empresa, como dato importante este modelo puede ser utilizado por cualquier empresa sea o no familiar.

El modelo propuesto fue validado por los distintos mediadores de los diferentes centros de mediación de la ciudad de Cuenca-Ecuador, las validaciones constarán en la parte de anexos.

La apreciación de las distintas validaciones se les puede considerar como satisfactorias, dado a que el modelo de mediación fue aceptado por los distintos mediadores de los diferentes centros de mediación.

Se considera que el modelo alcanzó los estándares de los mediadores, ya que, dentro de la validación, todos los indicadores de evaluación consiguieron un nivel de excelencia, sin dejar atrás la opinión de los mediadores las cuales fueron gratas.

## CONCLUSIONES

El tema de los conflictos dentro de las empresas familiares aún se debe de considerar como un tabú, debido a que todo acercamiento a organizaciones guiadas por un núcleo familiar fue completamente nula, dado a que no querían compartir ningún tipo de información sobre los problemas que se aquejan dentro del ámbito laboral y sobre todo si está relacionado a las personas que forman el grupo familiar, todo esto se pudo evidenciar al momento de que realizó la recolección de datos.

La información de los conflictos actuales y posteriores dentro de las EF se pudo recolectar mediante entrevistas a mediadores de los distintos centros de mediación de la ciudad de Cuenca-Ecuador, con los relatos de los mediadores se pudo evidenciar como los conflictos afectan a la empresa familiar y sobre todo a los miembros que la conforman, ya que muchos problemas no solo se llegan dar entre padres, hermanos, hijos, o familia cercana, sino que también afecta directamente a los demás colaboradores de las empresa, ya que si no se puede apaciguar un conflicto entre familiares, un problema con un miembro externo se puede generar y no se dará de una manera similar, ya que un trabajador común se puede involucrar en un conflicto, pero con mayores repercusiones.

Se logró identificar los conflictos más comunes, recurrentes y de efecto a largo, corto y mediano plazo, los cuales están centrados en el ámbito “económico” y “sentimental”. Dado a que estos dos temas son muy repetitivos, por una parte, lo económico ya que todos los miembros de las EF, tienden a cuidar de sus intereses propios ya que repetitivamente dichos miembros piensan más en manera singular “yo” y no de manera plural “nosotros” y gracias a esto las personas no tienen ningún problema al momento de proteger y luchar por lo que quieren.

Por la parte sentimental es un poco más complicado, por la simple razón de que hay historia y lazos familiares dentro de la EF en si son una familia y como en toda familia lo que siempre va a prevalecer son dos cosas es el sentimiento y las discusiones. Dado a eso los miembros de la familia acarrear todo hasta la organización y de esta manera se mezclan dos características que nunca se deberían de juntar y son la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).

De manera general o como una recomendación se puede decir que en las empresas familiares deben de separar las dos caracterizas previamente mencionadas, ya que son dos ámbitos que no se pueden juntar y mucho menos en altos cargos, dado a que dentro de una

organización se debe de cuidar de la organización para que pueda surgir y salir adelante y no cuidar de los intereses propios.

Finalmente, para la creación del modelo de mediación para resolución de conflictos dentro de las empresas familiares, se basó en dos modelos que se ajustaban a la investigación, los cuales son el modelo tradicional-lineal de Harvard y el modelo circular-narrativo de Sara Cobb, se acopló lo más relevante al modelo propuesto. Con este modelo se espera que todo proceso de mediación pueda encarar los conflictos dentro de las EF y agilizar de mejor manera la resolución de un conflicto antes de que se agrave y sea imposible de tratar.

## REFERENCIAS

- Acosta, M. A. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 4.
- Aguilar, & Gonzalez. (2018). ¿Que es la mediación? En Lorenzo, & Gonzalez, *¿Que es la mediación?* (págs. 13-14). Madrid: TEBAR FLORES.
- Aguilar, & González. (2018). ¿Que es la mediación? En Aguilar, & González, *¿Que es la mediación?* (págs. 8-10). Madrid: TEBAR FLORES.
- Bernal, L., & Guitiérrez, Y. (01 de Abril de 2021). *Scielo*. Obtenido de Scielo: <https://doi.org/10.22187/rfd2021n50a7>
- Camino, B. (22 de Junio de 2018). *X-Pedientes Económicos*. Obtenido de X-Pedientes Económicos: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/392/3921922012/3921922012.pdf>
- Castillo, R. B. (2018). La mediación. En R. B. Castillo, *La mediación* (pág. 25). Quito: Corporacion de Estudios y Publicaciones.
- Gallego, B. (2017). La mediación en entornos empresariales y organizacionales. En B. Gallego, *La mediación en entornos empresariales y organizacionales*. (págs. 5-23). Ámbito Jurídico. Obtenido de Scielo.
- Goyzueúa. (28 de Abril de 2013). *Scielo*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332013000100003&script=sci_arttext)
- Instituto Nacional de Educación Laboral, I. (1987). *Los Conflictos Colectivos*. Quito: INEL.
- Jiménez, B. M. (2019). *Gestion de conflictos*. Madrid: DYKINSON, S.L.
- Lasheras, M. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del. *Revista de mediación 2014*, vol. 7, 61.
- Molina, B. M. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *pensamiento y gestión*, 116-149.
- Molina, B. M. (4 de Agosto de 2016). mediacion. *pensamiento y gestión*, 48-70. Obtenido de pensamiento y gestión: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Peña Yañez, M. Á. (2013). *El proceso de medaiación, capacidad y habilidades del mediador*. Madrid: Dykinson.
- RAE. (7 de 8 de 2022). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/empresa?m=form>
- República, C. P. (4 de Septiembre de 1997). *Ley de Arbitraje y mediación*. Obtenido de Ley de Arbitraje y mediación: <https://www.funcionjudicial.gob.ec/pdf/Ley%20de%20Arbitraje%20y%20Mediacion%20C3%B3n.pdf>
- Ruiz-González, M. (2008). Gestión de la empresa familiar. En M. Ruiz González, *Gestión de la empresa familiar* (pág. 24). Madrid: Spain: McGraw-hill España.
- Telégrafo, E. (28 de Noviembre de 2017). *ELTELEGRAFO* . Obtenido de ELTELEGRAFO: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/en-el-pais-el-90-5-de-empresas-son-familiares>

# ANEXOS

## ENCUESTAS

### Entrevista 1

- 1. ¿En cuantos procesos de medición de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

Desde el 2017 en este centro se han realizado cerca de 600, procesos de mediación, pero por mi parte omito esa información.

- 2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

Se presentan bastante el conflicto “económico” que engloba lo que son: no pagos de sueldos, liquidaciones no remuneradas, lo cual provoca “informalidades dentro de las empresas familiares.

- 3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actuó ante eso?**

No hay datos.

- 4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: aunque sean familia se ve lo que es el “no pago de liquidaciones”

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: no se pagan remuneraciones durante un tiempo considerable.

- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si, porque son comunes y generalmente se pueden repetir en varias empresas

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

No hay datos

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

En las empresas familiares se tratan más los temas de mantener los recursos económicos y en las empresas no familiares más que tratar los recursos económicos se basan en cuidar el nombre o prestigio de la empresa.

**8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Solo puedo decir que sí.

**9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

No conozco dichos modelos.

**10.Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendará para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Exponer las consecuencias a futuro que se pueden dar o generar en la relación laboral.

## **Entrevista 2**

**1. ¿En cuantos procesos de mediación de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

Se han dado más o menos unos 116 procesos administrativos en los últimos años.

**2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

Se dan bastante los problemas por el “despido” y por la “falta de pago” al momento de que un colaborador siendo miembro de la familiar abandona la empresa.

**3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actuó ante eso?**

De manera general englobando los conflictos o los problemas que he visto considero que son los “temas informales” ya que no acatan las reglas del código de trabajo.

**4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: Despidos por la pandemia en los últimos dos años

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: las informalidades ya que eso siempre va a generar conflictos al largo del tiempo.



- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si, debido a que dentro de las empresas no hay un buen asesoramiento.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

No hay datos

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

Los miembros de las empresas familiares se dedican a cuidar el patrimonio y las no familiares se centran en el interés propio.

- 8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Si por la existencia de bastantes discrepancias no superadas.

- 9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

No los conozco.

- 10. ¿Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendaría para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Conocer los antecedentes que se han dado en las empresas y de los miembros de las empresas y saber cómo son las relaciones previas.

### **Entrevista 3**

- 1. ¿En cuantos procesos de mediación de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

Estuve presente en 4 empresas familiares con el tema de conflictos

- 2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

Se dan muchos problemas de los cuales son muy comunes la mayoría de ellos como son el “no pago de remuneraciones” “falta de afiliación al seguro social” “el “abuso familiar” sin olvidar los conflictos que se dan por el tema “económico” y la “sobrepoblación familiar” de la empresa familiar.

- 3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actuó ante eso?**

Un conflicto entre madre e hija que se dio porque la madre no le daba la remuneración a la hija y la hija sentía un abuso por parte de la madre.

- 4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: no hay datos.

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: no hay datos.

- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si se llegan a dar por la mala relación familiar dentro de la empresa.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

Se deben de separar ya que eso es una fuente de conflicto por involucrar los sentimientos con la relación laboral.

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

Es muy complejo tratar algún problema dentro de una empresa familiar y las empresas no familiares se dan temas ligados al capital de la empresa.

- 8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoque el cierre de la empresa?**

Si.

- 9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

No los conozco.

- 10.Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendara para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Ser una persona neutral y ser facilitadores para que el problema se resuelva de mejor manera.

## **Entrevista 4**

- 1. ¿En cuantos procesos de medición de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

En los últimos años se dieron unos 50 procesos.

- 2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

El tema “económico” es lo que llega a genera más problemas y conflictos

- 3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actúo ante eso?**

Una terminación de contrato de manera “informal”

- 4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: naturalización de las informalidades.

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: falta de seguridad en el tema de la salud.

- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generan en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si, porque todos los problemas ya mencionados se pueden repetir en otras empresas de una forma muy fácil.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

No hay datos.

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

No le sabría decir una diferencia.

- 8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Si, porque la falta de interés a querer arreglar sus problemas internos.

- 9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

No.

**10.Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendara para mediar un conflicto en empresas familiares.**

El uso de una mesa de dialogo que favorezca a ambas partes.

**Entrevista 5**

**1. ¿En cuantos procesos de medición de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

Ninguna, todas las respuestas a esta entrevista se dan por haber sido observador.

**2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

Todo lo que tenga que ver con el tema “económico”.

**3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actuó ante eso?**

Lo económico produce ruptura de los vínculos familiares.

**4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: Mala toma de decisiones y lo económico.

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: Económico.

**5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generan en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si ya que el tema económico produce muchos problemas dentro de las empresas.

**6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

Si se deben de separar ya que lo sentimental no se debe de involucrar con los temas empresariales.

**7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

Dentro de las EF se producen los temas sentimentales, y en las otras empresas todo lo que es el dinero.

**8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Si.

- 9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

No.

- 10.Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendará para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Oportunidad a todos los miembros de expresarse de manera abierta.

### **Entrevista 6**

- 1. ¿En cuantos procesos de mediación de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

No hay datos.

- 2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

El tema de “herencias” por la disputa de ser el nuevo dueño o ser la cabeza de la empresa.

- 3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actuó ante eso?**

No hay datos.

- 4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: Falta de pago de las remuneraciones

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: Falta de afiliación.

- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

Si se deben separar.

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

No hay datos.

**8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Si.

**9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

No.

**10.Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendará para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Escuchar a ambas partes, lo cual hace llegar a punto medio y por lo tanto se podría asesorar.

### **Entrevista 7**

**1. ¿En cuantos procesos de mediación de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

En 5 procesos dentro de las empresas familiares.

**2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

Se debe creer que los grupos familiares por el hecho de ser familia todo debe ser de manera legal o de la mejor manera es todo erróneo ya que abunda el tema de las “informalidades”

**3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cuál considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y cómo actuó ante eso?**

Las injusticias que se dan ante los trabajadores.

**4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: Falta de pago de remuneraciones

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: la remuneración.

**5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiares, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si, ya que es muy común.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

No hay datos.

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

En las empresas familiares el tema sanguíneo es lo que no permite realizar proceso correcto.

- 8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

No.

- 9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

No.

- 10. ¿Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendaría para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Buscar los intereses comunes de las partes.

## **Entrevista 8**

- 1. ¿En cuántos procesos de mediación de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

No hay datos

- 2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

Temas 100% laborales.

- 3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cuál considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y cómo actuó ante eso?**

No hay datos.

- 4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: No hay datos.

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: No hay datos.

- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

No hay datos.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

Se debe separar, ya que todos dentro de una empresa deben tener la madurez correcta u llevarse bien.

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

Es igual no importa el estatus.

- 8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Si ya que todo empieza con una enemistad.

- 9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

El modelo de Harvard el cual es un método anglosajón ya que trata un conflicto en bruto.

- 10. ¿Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendaría para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Se debe de evidenciar un compromiso de las partes y del mediador lo cual lleva a un ganar, ganar.

## **Entrevista 9**

- 1. ¿En cuantos procesos de mediación de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

Trabajo durante 20 años por lo tanto considero que son cerca de unos 100 casos.

- 2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

El conflicto por el tema “económico” donde se engloba el reparto de utilidades y por otro lado todo lo que lo sentimental.

- 3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actuó ante eso?**



Todo lo que engloba lo sentimental.

- 4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: Minimizar los conflictos

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: Prevalece el sentimiento

- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si, ya que siempre va a existir un accionista familiar que provoque los conflictos.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

Totalmente, si se tienen que separar es imperativo que no se mezclen.

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

En las EF todo lo que es sentimiento.

En las demás empresas es cuidar el interés de las partes.

- 8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Si, ya que los conflictos pueden generar una agresión física

- 9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

Los cuatro modelos, recomiendo el modelo de Harvard que es guiado a las empresas y el modelo de Sara Cobb donde se trata más lo sentimental.

- 10. ¿Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendaría para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Los modelos de Harvard y de Sara Cobb se pueden usar de manera correcta para un proceso de mediación, pero también el método de satisfacción de necesidades, se basa en la pirámide de Maslow y no de la manera que va desde las más necesidades fisiológicas a la autorrealización, más se le utiliza de una manera jerárquica que quiere reconocer el problema desde la autorrealización y eso es que las personas se centran en el ego y el orgullo de no perder lo que tienen.

## **Entrevista 10**

- 1. ¿En cuantos procesos de medición de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

Unos 16 casos de mediación en las EF más o menos.

- 2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

Los problemas fuertes se dan por la sucesión eso quiere decir por la “herencia” entre hijos, primos, etc.

- 3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actúo ante eso?**

No hay datos

- 4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: No hay protocolos específicos.

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: Una sobrepoblación de la familia en la empresa

- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Si, ya que los conflictos no solo se dan dentro de un grupo familiar, sino que son más comunes de lo que uno considera.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

Si, se tienen que separar.

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

No hay datos.

- 8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Si, ya que las familias llegan a no hablar y eso es el inicio del final para la empresa.

- 9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

El modelo de Harvard ya que es el más común.

- 10.Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendará para mediar un conflicto en empresas familiares.**

Dejar que las partes hablen y den sus puntos de vista y como mediador pescar la información necesaria para el acuerdo.

### **Entrevista 11**

- 1. ¿En cuantos procesos de medición de conflictos de empresas familiares ha estado usted?**

Aproximadamente en el último semestre se han dado unos 4 procesos de mediación de conflictos en empresas familiares, en pequeñas y medianas empresas.

- 2. ¿Cuál diría que son los conflictos más comunes que ha encontrado dentro de los procesos de mediación en las empresas familiares?**

El conflicto que nacen por la afectación “económico” es el factor principal.

- 3. ¿De acuerdo a los conflictos que ha mencionado cual considera que ha sido el conflicto que más le ha impactado y como actuó ante eso?**

Actúe de una manera imparcial ya que así debe actuar el mediador ante los problemas.

- 4. Cite los conflictos más recurrentes que se presentan dentro de las organizaciones y los conflictos que pueden generar una consecuencia a corto, mediano y largo plazo.**

Recurrentes: Situaciones de índole económico

Consecuencias a corto, mediano o largo plazo: Solo factor económico

- 5. Los conflictos que usted ha tratado acerca de empresas familiar, consideran que se pueden generar en otras empresas, ¿sí o no y por qué?**

Se genera en base a la economía del país y les cuesta salir adelante.

- 6. Usted considera que dentro de las empresas familiares se debe de separar lo que es la consanguinidad (familia) y lo contractual (empresa).**

Si debe haber una separación para que hay un ambiente más técnico.

- 7. ¿Cuál sería la diferencia entre mediar en una empresa familiar y no familiar?**

No los hay.

**8. ¿Considera usted que los conflictos dentro de las empresas familiares pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen el cierre de la empresa?**

Todo depende de cómo los miembros de la familia actúen ante un problema, con un protocolo que ayude a resolver los conflictos.


**9. Conoce los modelos de mediación (modelo tradicional-lineal de Harvard, modelo transformativo, modelo circular-narrativo de Sara Cobb y modelo insight) ¿cuáles? Explique.**

El Harvard, básicamente es tener una experiencia previa, ya que el mediador debe ser un agente neutral y sobre todo escuchar a las partes.

**10.Cuál sería el modelo de mediación que usted me recomendará para mediar un conflicto en empresas familiares.**

En proceso de mediación dentro de una empresa familiar, se debe tener una formación específica en empresas familiares lo cual recae en el mediador.

# VALIDACIONES

| MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL MODODELO DE MEDIACIÓN                                      |                                       |  |         |            |
|---|---------------------------------------|--|---------|------------|
| 1. DATOS GENERALES  | Nombre del mediador:                  | JUNIO ENRIQUE BAILEN PILON   |         |            |
|   | Centro de mediación:                  | CENTRO DE ARBITRAJE Y MEDIACION<br>CAMARAS DE CA PRODUCCION DEL AGUAY. |         |            |
|   | Autor del modelo:                     | JOSE ENRIQUE ASTODILLO MARCON  |         |            |
|   | Institución:                          | UNIVERSIDAD DEL AGUAY.   |         |            |
| 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN   |                                       |  |         |            |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN   | CRITERIOS                             | EXCELENTE  | REGULAR | DEFICIENTE |
| Claridad  | Esta formulado con lenguaje apropiado | ✓  |         |            |
| Objetividad   | Se entiende la finalidad del modelo   | ✓  |         |            |
| Organización  | Existe una organización razonable     | ✓  |         |            |
| Actualidad  | Se adecua a los datos recolectados    | ✓  |         |            |
| Coherencia  | Lógica clara y entendible             | ✓  |         |            |
| Conveniencia  | Adecuado para usar en un proceso      | ✓  |         |            |
| OPINION DEL MEDIADOR  |                                       |  |         |            |
| FELICITACIONES POR EL TRABAJO REALIZADO.  |                                       |  |         |            |
|  |                                       | MONTECIMA, 30 DE NOVIEMBRE DE 2022.                                    |         |            |
| FIRMA   |                                       | FECHA Y LUGAR  |         |            |

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE MEDIACIÓN

|                           |                      |   |
|---------------------------|----------------------|---|
| <b>1. DATOS GENERALES</b> | Nombre del mediador: | Adrián Molletero Jiménez                                |
|                           | Centro de mediación: | Centro de Arbitraje y Mediación Campos Producción Azuay |
|                           | Autor del modelo:    | José Enrique Astudillo Alarcón                          |
|                           | Institución:         | Universidad del Azuay.                                  |

### 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

| INDICADORES DE EVALUACIÓN | CRITERIOS                             | EXCELENTE | REGULAR | DEFICIENTE |
|---------------------------|---------------------------------------|-----------|---------|------------|
| Claridad                  | Esta formulado con lenguaje apropiado | ✓         |         |            |
| Objetividad               | Se entiende la finalidad del modelo   | ✓         |         |            |
| Organización              | Existe una organización razonable     | ✓         |         |            |
| Actualidad                | Se adecua a los datos recolectados    | ✓         |         |            |
| Coherencia                | Lógica clara y entendible             | ✓         |         |            |
| Conveniencia              | Adecuado para usar en un proceso      | ✓         |         |            |

### OPINION DEL MEDIADOR

La construcción de causas del conflicto es importante en medida del análisis de los orígenes de la controversia, factor que permite tener una visión general de los mismos.




FIRMA

1 Diciembre 2022  
Cuenca


FECHA Y LUGAR

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE MEDIACIÓN

|  |                                       |   |                |                   |
|--|---------------------------------------|---|----------------|-------------------|
| <b>1. DATOS GENERALES</b>  | Nombre del mediador:                  | Ab Janinia Torres Moruño                  |                |                   |
|  | Centro de mediación:                  | Ministerio del Trabajo Regular 6          |                |                   |
|  | Autor del modelo:                     | José Enrique Astrodello Alarcón           |                |                   |
|  | Institución:                          | Universidad del Azuay                     |                |                   |
| <b>2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN</b>   |                                       |   |                |                   |
| <b>INDICADORES DE EVALUACIÓN</b>   | <b>CRITERIOS</b>                      | <b>EXCELENTE</b>                          | <b>REGULAR</b> | <b>DEFICIENTE</b> |
| Claridad   | Esta formulado con lenguaje apropiado | ✓   |                |                   |
| Objetividad  | Se entiende la finalidad del modelo   | ✓   |                |                   |
| Organización   | Existe una organización razonable     | ✓   |                |                   |
| Actualidad   | Se adecua a los datos recolectados    | ✓   |                |                   |
| Coherencia   | Lógica clara y entendible             | ✓   |                |                   |
| Conveniencia   | Adecuado para usar en un proceso      | ✓   |                |                   |
| <b>OPINION DEL MEDIADOR</b>  |                                       |   |                |                   |
| <p>De parte del Centro de Mediación del Ministerio del Trabajo se puede interpretar el Trabajo de un forma excelente, ya que abre puertas dentro de este mundo de mediación, y se concierte y se está de acuerdo de la mutua cooperación de las dos partes dentro del Trabajo.</p> |                                       |   |                |                   |
| <br><b>FIRMA</b>  |                                       | Cumaná 12/12/2022<br><b>FECHA Y LUGAR</b> |                |                   |





| MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL MODELO DE MEDIACIÓN  |                                       |                                     |         |            |
|---|---------------------------------------|-------------------------------------|---------|------------|
| 1. DATOS GENERALES  | Nombre del mediador:                  | Dr. Guillermo Ochoa Rodríguez.      |         |            |
|   | Centro de mediación:                  | Centro Mediación Universidad Azuay. |         |            |
|   | Autor del modelo:                     | José Enrique Astudillo Alarcón      |         |            |
|   | Institución:                          | Universidad del Azuay.              |         |            |
| 2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN   |                                       |                                     |         |            |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN   | CRITERIOS                             | EXCELENTE                           | REGULAR | DEFICIENTE |
| Claridad  | Esta formulado con lenguaje apropiado | X                                   |         |            |
| Objetividad   | Se entiende la finalidad del modelo   | X                                   |         |            |
| Organización  | Existe una organización razonable     | X                                   |         |            |
| Actualidad  | Se adecua a los datos recolectados    | X                                   |         |            |
| Coherencia  | Lógica clara y entendible             | X                                   |         |            |
| Conveniencia  | Adecuado para usar en un proceso      | X                                   |         |            |
| OPINION DEL MEDIADOR  |                                       |                                     |         |            |
| Buena Metodología.  |                                       |                                     |         |            |
|  |                                       |                                     |         |            |
| FIRMA   |                                       | Cuenca. 19 - Diciembre - 2027.      |         |            |
|   |                                       | FECHA Y LUGAR                       |         |            |