



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE**

**FACULTAD DE DERECHO  
Y CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS**

**CARRERA MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO**

**TRABAJO FINAL**

**LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES Y  
EL ABORDAJE DE LOS CONFLICTOS A TRAVÉS DE LA MEDIACIÓN**

**AUTORA: ABOGADA MARÍA IRENE ZAMUDIO  
DIRECTORA: DOCTORA DORA FARÍA DE ZULIANI**

**CORRIENTES, OCTUBRE DE 2023**

## Índice

1. Introducción .....	2
2. Desarrollo.....	3
Capítulo 1 Las empresas familiares .....	3
A) Particularidades de las empresas familiares .....	3
B) Concepto de empresas familiares.....	19
C) Modelos para el estudio de las empresas familiares .....	22
Capítulo 2 Los conflictos que se suscitan en el ámbito de las empresas familiares de la Provincia de Corrientes.....	33
A) Identificación y categorización de los conflictos a la luz del modelo evolutivo tridimensional en las empresas familiares de la Provincia de Corrientes .....	33
B) Herramientas para el abordaje de los conflictos en las Empresas Familiares de la Provincia de Corrientes .....	45
Capítulo 3 Estrategias para la resolución de conflictos en el ámbito de las empresas familiares de la Provincia de Corrientes. ....	61
A) Las empresas familiares y la aplicación de sistemas heterocompositivos.....	62
B) La mediación como sistema autocompositivo aplicable a las empresas familiares .....	68
Conclusión .....	109
Bibliografía .....	116

## **Título**

Las Empresas Familiares de la Provincia de Corrientes y el Abordaje de los Conflictos a través de la Mediación

### **1. Introducción**

En el presente trabajo final se busca analizar los aportes que puede realizar en el ámbito de las empresas familiares de la Provincia de Corrientes la mediación, como método adecuado de resolución de conflictos.

Dado que las empresas familiares son unos de los pilares de la economía de la Provincia y teniendo en cuenta su especial complejidad, examinar la posibilidad de esa contribución para prevenir, gestionar y resolver los conflictos es importante y útil para las mismas.

Paralelamente permite diseñar un modo de colaborar con los operadores jurídicos en el desarrollo y el ejercicio profesional en el contexto de las empresas de ese tipo; a través de los enfoques jurídicos e interdisciplinarios actuales.

Para lo cual en primera instancia se delimitarán sus particularidades se conceptualizará a las empresas familiares, para luego considerarlas desde los distintos modelos que se desarrollan para su estudio y de esta forma poder analizar la dinámica propia de las mismas.

Ello permitirá delimitar -a los fines de la presente investigación- la aplicación de los modelos, pero con mayor acento en la estructura brindada por el modelo evolutivo

tridimensional en congruencia con los datos obtenidos de las entrevistas realizadas en cuatro empresas familiares de la Provincia de Corrientes.

Asimismo, se abordará la cuestión con los aportes de la teoría del conflicto y de la teoría de la comunicación humana, aplicados a este tipo especial de empresas, la conceptualización de la mediación y análisis de sus distintos modelos y sus herramientas para, con esos soportes conceptuales encaminar la investigación hacia la búsqueda de instrumentos propicios en el abordaje de los conflictos más comunes que se suscitan en el ecosistema de las empresas familiares, con una mirada al futuro y con la finalidad de contribuir positivamente en el entramado de relaciones que se generan en esos ámbitos.

## **2. Desarrollo**

### **Capítulo 1 Las empresas familiares**

#### **A) Particularidades de las empresas familiares**

En las empresas familiares coexisten dos esquemas o modos de funcionamientos diferentes y en algunos puntos contradictorios.

La doctrina especializada entiende que en este tipo de empresas la influencia de la familia es la que determina las fortalezas, pero también las debilidades y les asigna determinadas características tales como:

- Regularmente son dirigidas por su dueño.

-Tienden a sufrir concentración y a generar interferencias de índole familiar al momento de las tomas de decisiones, circunstancia esta que puede producir serios problemas de gestión financiera.

-Habitualmente intervienen en las empresas familiares al menos dos generaciones en su continuidad.

- En los supuestos que intervenga más de una generación uno o más miembros son parte de la gestión y de la dirección.

En relación a las mismas, en el derecho nacional no se cuenta con normas que contengan una definición legal, sus caracterizaciones o que establezcan un régimen legal propio, o un régimen protectorio específicamente aplicable a ellas.

Considerando entonces, esa situación de carencia legislativa que las caracteriza, y por la cual la doctrina brega, es que en la faz societaria:

- Se rigen por alguno de los tipos de la Ley General de Sociedades 19.550 y sus normas complementarias o por la Ley de Sociedad por Acciones Simplificadas 27.349 y sus normas complementarias.

Se rige también, por las disposiciones del Código Civil y Comercial de la Nación (Ley 26.994), que brinda la regulación a las cuestiones concernientes a empresas:

-Multinacionales.

-Grandes y medianas empresas locales.

-A los grupos de sociedades.

-Como también en lo relativo a la adquisición de empresas, a las alianzas estratégicas:

- Favoreciendo a las agrupaciones profesionales.

- Incluyendo la posibilidad de sociedades entre cónyuges.

-Considerando a las sociedades informales.

- Conteniendo a las organizaciones inmobiliarias.

-Regulando el fideicomiso como instrumento que posibilite la planificación patrimonial de las empresas familiares.

En el Derecho Privado Argentino actualmente se analiza a las empresas familiares en el los siguientes ámbitos:

-En el Derecho de las Familias:

Al evidenciarse la incidencia del régimen patrimonial del matrimonio, del divorcio y de la liquidación de los bienes.

-De las uniones convivenciales,

-La compensación económica y las familias ensambladas y los progenitores e hijos afines.

-En el ámbito del Derecho Sucesorio:

Las cuestiones giran en este ámbito en relación a.

- la legítima.

-En la mejora en relación al heredero persona con discapacidad,.

-En lo relativo a la indivisión.

-En lo referente al pacto sobre herencia futura.

Merece consideración también el sistema de protección de la vivienda familiar que respecto de las empresas familiares se aprecia gravitando de manera considerable en relación a los acreedores establecidos en nuestro Derecho Privado Patrimonial.

En el ámbito contractual puede señalarse que:

- Admitiéndose el pacto sobre herencia futura y el protocolo de empresa familiar.

-Aceptándose la posibilidad de utilización del fideicomiso al ser el fiduciario también beneficiario, permite que se instrumente con la participación exclusiva de los integrantes de la familia.

Considerando además, el arbitraje precisamente regulado como un contrato en el Código Civil y Comercial de la Nación y en el caso de las empresas familiares como herramienta para resolver conflictos patrimoniales.

En el ámbito societario favoreciendo el estatuto legal de empresas familiares-

-en la valoración de los pactos internos.

-La capacidad en relación a bienes registrables,

-La limitación de responsabilidad.

-La posibilidad de las empresas medianas o ya sujetas a control estatal permanente de utilizar la sociedad anónima unipersonal como una herramienta de descentralización legal y operativa.

En relación a la jurisprudencia, y considerando el basamento constitucional de protección tanto de la familia como de la empresa se procura:

-Lograr interpretaciones jurisprudenciales que las tutelen en lo referente:

-La continuidad de las empresas familiares.

-La la primacía del interés social familiar por sobre los intereses individuales, como así también:

-Favorecer un criterio restringido en los supuestos de fraude.

- Además la obligación de los jueces de juzgar con perspectiva de género.

-Considerando que, según lo examina la doctrina las cuestiones jurisprudenciales en relación a las empresas familiares se analizan y se resuelven teniendo en cuenta cuestiones societarias o cuestiones laborales, pero no se considera la particularidad de ser empresas familiares y tener determinadas particularidades en relación a empresas no familiares.

En ese sentido afirma Molina Sandoval “Además de los elementos organizacionales comunes a todas las empresas, deben tenerse en cuenta algunos puntos y tomar ciertos recaudos cuando se trata de empresas familiares.

El enfoque analítico de los problemas diferenciados de las empresas familiares no es de larga data. Los principales estudios e investigaciones comenzaron a realizarse en la década del noventa”.<sup>1</sup>

En el ámbito de las empresas familiares, como cualquier empresa, se cuenta con determinados órganos de gobierno. Estableciéndose así:

- Una junta de accionistas.
- Un consejo de administración.
- Un comité de dirección.

Estos órganos se crean fundamentalmente para lograr un trabajo comprometido entre los miembros de las empresas familiares.

La asamblea familiar es considerada como espacio formal de comunicación y de discusión al seno de la familia; abierto a todos los integrantes de la misma, facilitando la información entre la familia (propietaria) y la empresa y es un espacio propicio para el fomento del diálogo y el soporte en los procesos de cambios generacionales.

Los temas que habitualmente se tratan en este ámbito tienen que ver con cuestiones tales como:

- Temas importantes de índole familiar.
- Elección de los miembros del consejo de familia.
- Conformidad para la modificación de políticas de empleo y de compensaciones de la familia.
- Instrucción y conocimiento para los miembros de la familia en relación a cuestiones relativas a sus derechos y a sus responsabilidades, entre otros.

La asamblea familiar se formaliza con determinados criterios:

---

<sup>1</sup> Molina Sandoval, C. Empresas Familiares. Herramientas de planificación y profesionalización. Pág.3



En algunas empresas familiares se acostumbra a establecer quienes tienen participación en este ámbito, excluyendo por ejemplo a los familiares políticos o a los menores hasta un determinado límite de edad.

En cuanto a su dinámica, es habitual que sea encabezada por el fundador o bien por algún integrante de la familia que goce del respeto de todos los demás integrantes o que despliegue una conducta más fuerte.

En relación a su habitualidad se realizan por lo general una o dos veces en el transcurso del año.

Como la asamblea familiar está proyectada para ser un ámbito de compromiso y de armonía se tiene especialmente en miras que en su seno puedan gestionarse cuestiones y temáticas propias como:

- Determinar que rol tiene la familia en relación con la empresa.
- En caso de que exista protocolo familiar, desde allí debería darse a conocer su contenido y propagar los criterios que el mismo contiene.
- Planificar la sucesión y el avance del proceso de la misma, para preparar el liderazgo de la futura generación.
- .Salvaguardar el patrimonio empresarial.
- Preservar los valores empresariales.
- Custodiar los valores de la familia fundadora.
- Promover espacios de diálogo y comunicación.
- Colaborar en la solución de conflictos que se suscitan en el eje familia y que inciden el eje empresa.

Sus principales funciones están referidas a:

- Generar la posibilidad de que los miembros de la familia sea que participen o no en la vía empresarial cuenten con un espacio para manifestar sus ideas, sus puntos de vistas y sus desacuerdos ante determinadas situaciones.

- Comunicar y promover la visión familiar y la visión empresarial.

- Estimular las reflexiones sobre las actividades desarrolladas por el consejo de familia.

- Confirmar propuestas realizadas por el consejo de familia, relativas a el patrimonio familiar, al cambio generacional, a la resolución de los conflictos y el protocolo familiar.

- Encausar los objetivos familiares con los objetivos empresariales.

- Comunicar sobre la marcha de la empresa.

Este órgano le posibilita a todos los miembros familia (participen o no en la empresa familiar) mantenerse actualizados de toda la dinámica propia de la empresa.

Pero también es un foro en el que todos pueden hacerse oír, fomentando en todos los casos la comunicación pero también averiguando posibles situaciones conflictivas.

A su vez el consejo familiar constituye la estructura de gobierno en la que se generan los nexos entre la familia y la empresa, por lo que se caracteriza por ser el espacio en el que se evalúan, se discuten y se valoran cuestiones que están relacionadas con aspectos que tienen que ver con la propiedad de la empresa,

Se caracteriza por ser el órgano que regula;

- . Las relaciones de la familia.

- Las cuestiones relativas al patrimonio.

- Es el espacio desde el que se establece la elaboración del protocolo familiar, como el instrumento que permite alcanzar la armonía y los acuerdos y consensos entre todos los integrantes de las empresas familiares.

Como notas distintivas del consejo de familia se pueden citar que en lo relativo a su composición y a su tamaño depende directamente del tamaño de las empresas familiares y de los estadios en los que las mismas se encuentren. Sus miembros son elegidos por la asamblea familiar; buscando que en el estén representados todos los grupos de accionistas y posibilitando de este modo el mayor consenso posible.

Para ello se integra con todas las generaciones y ramas de la familia; trabajen o no en las empresas familiares. Y en el caso de que contenga a un grupo reducido de miembros, su conformación puede replicarse en la asamblea de familia. peor si se tratara de una conformación numerosa genera complicaciones para trabajar de manera efectiva, por lo cual se organiza un consejo familiar que contenga a los representantes de los intereses de todas las ramas familiares.

Generalmente solo quienes son familiares participan de este espacio; pero cuando se instrumenta el protocolo familiar puede participar un agente externo; así se puede designar un asesor que colabore con sus integrantes en la generación de dicho consejo familiar y en las tratativas y en la confección del mencionado protocolo.

En cuanto a la periodicidad de su funcionamiento, es necesario que sus reuniones se realicen de forma periódica; entre varias veces al año. Pudiendo establecerse en el mismo protocolo familiar las fechas de las mismas.

Es presidido por un miembro de la familia que generalmente tiene el respeto de todos los miembros de la misma o bien fundador.

En relación a sus funciones es el mismo consejo de familia el que se establece su código de conducta para su gobierno. Además entre otras, se pueden mencionar:

- Es el vínculo que conecta la familia y la dirección de la empresa.
- Instituye y restablece los valores y la visión de la familia sobre el futuro de la Empresa familiar con una mirada a largo plazo.

-Prepara la sucesión familiar y a la sucesión de la gestión de la empresa llevando a cabo planes para la transición generacional.

. Aconseja a la junta de accionistas en lo referente a los candidatos al consejo de administración.

- Es el foro de diálogo sobre el desarrollo individual y profesional de los todos los familiares.

.Gestiona la elaboración y actualización del protocolo familiar, en relación con el consejo de administración, la dirección de la empresa y la asamblea familiar.

Asimismo cabe mencionar que en la dinámica de la vida de las empresas familiares es de suma importancia contar con un protocolo familiar que consiste en un documento que contiene de manera expresa el modo en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos empresariales y busca clarificar las relaciones entre la familia y la empresa y evitar los conflictos familiares.

Representa por lo tanto, un compromiso por toma de decisiones que de la mejor forma posible se adapten al deseo y a la voluntad de continuidad de las empresas familiares, se trata por lo tanto de un conjunto de decisiones sobre el modo de comportarse como familiares, como miembros de la empresa y como directivos de la misma.

Además, como una forma de manejarse como futuros sucesores a la titularidad y a la dirección de la empresa.

Por ello es que se trata de un instrumento que tiene valor moral; y a la par cuenta con valor legal, ya que en el mismo se definen los compromisos, los principios, una serie de derechos y de deberes; configurando las reglas de actuación por parte de las familias propietarias.

El proceso en sí de elaboración del protocolo familiar contribuye a la concientización respecto de esas conductas y al desarrollo efectivo en el ámbito de la empresa.

Además, se citan como otras ventajas, entre otras:

- Es autoimpuesto por los mismos miembros de las empresas familiares; incluso el mismo fundador puede elaborarlo y lo expone a su familia, o lo pueden confeccionar entre todos ellos.

- Es flexible los miembros de las empresas familiares lo pueden modificar con el transcurrir del tiempo.

- Nace de la confianza mutua y busca fortalecer los lazos familiares y empresariales.

- Su observancia es obligatoria,

- Busca evitar las diferencias históricas y las presentes con el deseo en común de lograr un futuro mejor para todos los integrantes y para las empresas familiares.

Al establecer reglamentar claras respecto de la familia como respeto a la empresa el protocolo familiar emerge como un aporte para evitar confusiones y frustraciones o falsas expectativas.

Al fijar las reglas del trabajo en la empresa posibilita acordar cuestiones tales como: La edad en que los miembros de la familia pueden comenzar a formar parte de la empresa, la necesidad de contar con una determinada formación académica o profesional o experiencia previa; como asimismo, fijar la pautas de los horarios laborales,

Este instrumento facilita la posibilidad de acordar pautas de retribución, evitando malos entendidos en relación a cual serán los productos o los servicios que la empresa les suministrará a los miembros de la familia que se desempeñen laboralmente en ella.

Un tema central que puede abordar el protocolo familiar es el relativo a la participación de los familiares y mas precisamente de los políticos si podrán ser dueños del capital (por vía de herencia o de compra de participaciones societarias); si podrán ser parte del directorio de la sociedad; si podrán trabajar en la empresa familiar. O sí por el contrario,

alguna de esas tres posibilidades queda vedada a quienes no sean integrantes de la familia consanguínea.

.-Convenir los modos de transferencia de las participaciones societarias.

Es necesario y útil tener presente claramente cuáles serán las pautas para el caso de que algún miembro de la familia quisiera transferir su participación en la empresa familiar.

Si debe dar preferencia a los demás familiares, o si existe algún valor consensuado, si existe alguna obligación por parte de los socios de comprar la parte del que decide vender.

-Instituir y ejercitar los mecanismos para prevenir y resolver conflictos.

Pues como se verá, cuando existen conflictos entre los familiares se hace más difícil gobernar y trabajar en la empresa y el ambiente empresarial se enrarece de forma tal que empiezan a manifestarse situaciones de incomodidad, de desconfianza, que consecuentemente pueden llevar a la pérdida del control de las decisiones empresariales.

Estas dificultades que se experimentan en las empresas familiares se introducen rápidamente a la familia y se convierten en fuente de molestias, malestares y recriminaciones. Es por lo tanto interesante para todos los integrantes de la familia y de la empresa evitar mayores daños y menoscabos de las relaciones, y es por ello que resulta necesario un dispositivo claro y debidamente practicado de prevención y resolución de conflictos, que precisamente puede estar incluido en el protocolo familiar.

Todo esto sucede en el ámbito de las empresas familiares porque las mismas se diferencian de las demás empresas que podemos denominar no familiares.

Su carácter emocional, no está presente en las empresas que no son de tipo familiares, porque tienen características racionales y objetivas.

Ello es congruente con sus conformaciones, ya que en las empresas familiares se presenta un sistema cerrado del que solo forman parte de ellas personas que integran una

misma familia y, excepto situaciones excepcionales no pueden incorporarse a ellas personas extrañas o ajenas a la familia.

Esto no sucede en las empresas no familiares que se caracterizan por configurar sistemas abiertos a otros trabajadores y a otros profesionales.

En las empresas familiares se tiene en cuenta especialmente ese factor subjetivo, cada integrante de las mismas es en sí mismo un fin, porque por regla general se entiende que pertenece por un largo lapso de tiempo.

Eso no es así en las empresas no familiares en las que las personas son consideradas como un medio para obtener un fin.

Por otro lado, en las empresas familiares se busca dar protección a todos sus integrantes y como una generalidad todos gozan de protección y de apoyo de forma incondicional.

Eso no se da en la habitualidad de las empresas no familiares, en las que las mismas suelen ofrecer incentivos y retribuciones a las personas que trabajan en ellas, pero como estímulo o incentivo a la contribución que realice como empleado.

En las empresas familiares las personas suelen pertenecer a ellas de manera permanente. Esto no ocurre en las empresas no familiares, en las que la pertenencia de las personas generalmente es inestable.

En las empresas familiares los roles, los cargos y los puestos en muchos casos no se encuentran bien definidos y posibilitan situaciones de superposición de funciones o de confusión en relación a esas funciones.

Ello no es lo habitual en las empresas no familiares, donde los procedimientos, los puestos, las funciones y los roles están bien delimitados y bien definidos.

En las empresas familiares prevalece la solidaridad y la identidad y son considerados como sus valores.

En las empresas no familiares el valor que prevalece es la competencia,

En las empresas familiares el trato es informal y emocional. Mientras que en las En las empresas no familiares el trato puede ser cordal; pero es racional y profesional.

En las empresas familiares la comunicación se da predominantemente por las relaciones vinculares, los niveles jerárquicos no son respetados dado que existe una proximidad de afecto entre los familiares y se evitan mencionar determinados temas o llevar adelante conversaciones difíciles para no ocasionar interferencias en la empresa.

En las empresas no familiares la comunicación es formal y se respetan los niveles jerárquicos, de manera ascendente, descendente u horizontal y con una forma rigurosa y burocrática.

En las empresas familiares la incorporación de sus integrantes surge al inicio cuando los miembros de la familia deciden llevar adelante una empresa. Con posterioridad se incorporan otras generaciones y si así lo establece el protocolo familiar pueden incorporarse otros integrantes.

En las empresas no familiares se considera como objetivo primordial que la empresa permanezca en la familia.

En las empresas no familiares las mismas tienen como único objetivo maximizar sus riquezas.

En las empresas familiares la dirección recae en puestos vitalicios. En las empresas no familiares la dirección está sujeta a resultados y es temporal.

En las empresas familiares las relaciones familiares tienen un impacto directo en la administración de la empresa. En las empresas no familiares se da más preeminencia a las cuestiones económicas, condicionantes del entorno, más que a las situaciones del clima interno de la empresa.



De ahí que en las empresas familiares se mira al interior de las mismas, en miras, precisamente, de la conservación de la empresa; mientras que en las empresas no familiares se mira al exterior de ellas que es donde se encuentra orientado el negocio.

Para completar el análisis de los rasgos particulares de las empresas familiares en este tramo del trabajo investigación se tuvo en cuenta que como se señaló al inicio, las mismas tienen determinadas ventajas y determinadas desventajas; por lo que la doctrina trata esta temática como las fortalezas y las debilidades que son propias de este tipo de empresas y están dadas por:

-La dinámica de las empresas familiares precisamente contribuye con ciertas ventajas en su seno que no se aprecian en otro tipo de empresas.

.Esa dinámica es lo que justamente puede configurar una ventaja competitiva de ellas con relación a las demás empresas.

Así dentro de los factores organizacionales se destaca un particular sentido de pertenencia de sus miembros.

Esa cualidad le posibilita a las empresas familiares poseer una:

- Mayor flexibilidad en el trabajo.
- Mayor permisibilidad en relación al tiempo.
- Mayor flexibilidad con el dinero.

Estos tres puntos se relacionan entre sí porque en las empresas familiares generalmente las relaciones son informales; lo que les permite adaptarse a contextos cambiantes de formas espontáneas y rápidas.

Otros aspectos peculiares están configurados por la posibilidad de:

- El establecimiento de determinadas reglas propias para llevar adelante las tareas.
- El manejo de ciertas estrategias que se transmiten de generación en generación.
- El bagaje de conocimientos y de valores que les son propios.

Estas cualidades están en consonancia para posibilitar tener presente en el día a día:

- Las expectativas del fundador.
- El afianzamiento del entendimientos y el logro de objetivos comunes.

En el mismo sentido de las características anteriores cabe mencionar:

- La solidaridad y el compromiso sus integrantes.
- La comprensión que los esfuerzos propios redundan en el negocio propio.
- La aceptación de la autoridad.

En íntima relación estos aspectos confluyen en que se produce una extensión de autoridad y de mandatos familiares que redundan positivamente y refuerzan la organización y la estructura empresarial.

-La posibilidad de planificar a futuro. Porque también a largo plazo se planifica la familia.

- Una cultura estable y sólida. Representada por costumbres y hábitos intelectuales y de conductas.

Estos factores distintivos derivan en marcados sentimientos de confiabilidad, de seguridad y de orgullo.

Paralelamente a estos elementos positivos se analizan las desventajas que pueden presentarse en estas empresas y que probablemente, igual que las ventajas, no se configuran en empresas no familiares:

- Los trances y conflictos a niveles emocionales íntimamente relacionado con que:
- Se trata de grupos de personas que conviven en dos ámbitos y por lo tanto emergen naturalmente esas situaciones, cuando ellos no están delimitados por sus integrantes.

Porque lo característico en el ámbito de las empresas familiares es que esas circunstancias de la empresa se trasladan a la familia; y en un círculo lógico afectan el rendimiento y la productividad en la empresa.

- Pueden generarse problemas de legitimidad y de liderazgo en el supuesto de que las empresas familiares no cuenten con líderes profesionales.

Estos dos puntos inciden sobremanera en los desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares cuando deben decidir cuestiones tales como:

- La modernización de algunas prácticas que puedan considerarse desactualizadas u obsoletas.

- Una fuerte tendencia al rechazo de los cambios y las innovaciones, como consecuencia de la carencia de flexibilidad en los niveles directivos.

- El manejo de las etapas de determinadas transiciones que puede generar incertidumbre en los miembros de las empresas familiares, los empleados, los clientes y los proveedores.

- El incremento del capital de las empresas familiares pueden colocarlas frente a grandes dilemas y disyuntivas que pueden frente a determinadas circunstancias afectar su supervivencia.

- La sucesión y las variaciones en el liderazgo; que puede llegarse a considerar incluso como una necesidad de considerar su refundación.

Con todo, esos factores e incluso si se observa el devenir histórico la doctrina tanto extranjera como nacional afirman que son las empresas familiares las formas de organización empresariales más antiguas; esta situación se replica en la Provincia de Corrientes, de modo tal que está arraigada la idea de identificar a la Provincia con empresas familiares emblemáticas en distintas y amplias facetas de los sectores productivos, industriales, de servicios y profesionales.

Estas fueron las principales características de las que se partieron para el análisis de las empresas familiares a los fines de la presente investigación que posibilitan adentrarse en

el estudio de las mismas desde el punto de vista jurídico y tomar el aporte de otras ciencias y disciplinas.

## **B) Concepto de empresas familiares**

Dadas esas peculiaridades propias de las empresas familiares coexisten en ellas la empresa y la familia.

La empresa como una unidad económica y social en la que el capital, los recursos naturales, el trabajo y la dirección se complementan para llevar a cabo una producción útil socialmente y que esté de acuerdo con las exigencias del bien común.

En ese sentido las determinaciones de la noción de empresa son muchas pudiendo emplearse las que se juzguen convenientes para resaltar determinados aspectos y determinadas funciones.

Así, los fines de este trabajo las empresas en general, como entidades que llevan adelante actividades con fines económicos, pueden hacerlo a título individual o familiar.

Cuando lo hacen a título familiar tienen determinadas características y es necesario establecer desde la óptica jurídica sus estructuras, su funcionamiento y sumar la idiosincrasia que les es propia.

Es que “En general se suele asociar a las EF con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero, en realidad, lo que las define no es su tamaño, ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que exista intención de que la empresa continúe en propiedad de la familia (Gallo 1989; Lansberg 1983). Esto tiene consecuencias culturales

que explican el comportamiento de su directivos, y que fuera de este contexto serían difíciles de comprender”<sup>2</sup>

También surge la idea de familia, como una institución social y base sobre la que se asienta el desarrollo emocional de los seres humanos que idealmente debe proveer a sus integrantes de sentimientos de seguridad y estabilidad emocional.

Su integración varía de una familia a otra y en relación a la interacción de sus integrantes.

En relación a esa cuestión se advierte que “A partir de los años 60 del siglo pasado, se produjeron diversos cambios en el concepto de familia y en su conformación. En la actualidad, un mayor número de parejas viven juntas sin haber contraído matrimonio. Es el caso de algunas personas mayores, a menudo viudas o viudos, que encuentran que es más práctico, desde el punto de vista económico, cohabitar sin contraer matrimonio. También se desarrollan familias mono parentales tanto de hombres, como de mujeres, matrimonios homosexuales que adoptan hijos, familias con lo que se denomina alquiler de vientres, inseminaciones y fertilizaciones *in vitro* con óvulos y espermatozoides propios o de bancos establecidos para tal fin”.<sup>3</sup>

Esas dos conformaciones de personas son las que confluyen en la noción de empresas familiares y que le dotan de sus características propias.

Las empresas familiares han sido estudiadas desde una perspectiva amplia, entonces fueron consideradas tales cuando:

- La familia es la que posee el control de las decisiones empresarias estratégicas.
- Existe una propensión de la familia a que ese control familiar tenga perdurabilidad en el tiempo.

---

<sup>2</sup> Dodero, S. El método efe. Pág. 24

<sup>3</sup> Press, E. Empresas de Familia. Pág. 28

También fueron estudiadas desde una perspectiva intermedia para lo cual se tuvo en miras:

- Las empresas en las que la familia participa directamente en la dirección de la empresa.

- La familia controla la empresa.

- La familia es quien toma las decisiones estratégicas.

- Existe control de acciones.

- Se denota cierta participación de la familia en la empresa.

Y, por último las empresas familiares fueron examinadas desde una prospectiva restringida, que pone el acento en el análisis de los siguientes aspectos:

- Se trata de empresas en las que varias generaciones de las mismas familias tienen el control e las mismas.

- Esas varias generaciones asimismo, cada una a su tiempo tuvo o tiene la gestión de las mismas.

- Ocupa de manera muy acentuada las facetas directivas y ejecutivas.

- Monopoliza la propiedad y acapara la gestión.

Luego de estas aproximaciones podemos decir que hay empresas familiares cuando “los integrantes de una familia dirigen, controlan y son propietarios de una empresa, la que constituye su medio de vida y tienen la intención de mantener tal situación en el tiempo y con marcada identificación entre la suerte de la familia y de la empresa” <sup>4</sup>

Por esos escenarios específicos que poseen las empresas familiares y a los fines del presente trabajo, es que fue muy importante haber logrado un concepto abarcativo, pues es el con el que se trabajó en todo el proceso de la investigación.

---

<sup>4</sup> Favier Dubois (h), Eduardo M. “La empresa familiar frente al derecho argentino. Hacia su reconocimiento doctrinario y sustentabilidad jurídica”, E.D. tomo 236, 17-2-10, pág.2, nro.2.1.

Asimismo, analizar los modelos que se han proporcionado por los autores de distintas ciencias y disciplinas que buscan explicar su composición, estructura y comportamiento; los que se desarrollarán a continuación.

### **C) Modelos para el estudio de las empresas familiares**

La doctrina especializada en empresas familiares desarrolló modelos de análisis y estudio de las mismas, y el examen desde el punto de vista jurídico sirve para trabajar en el ámbito de las mismas y nutrirse de distintas aéreas del conocimiento científico. Los que se consideraron fueron los que se mencionan a continuación:

Modelo basado en la teoría general de sistema de Niklas Luhmann:

Este sociólogo alemán formuló la teoría general de los sistemas sociales, iniciando sus trabajos en el ámbito del derecho y de la comunicación y expandiéndose luego a la sociología analizó a la sociedad como sistema constituido por la comunicación.

La noción de sistema social se empleaba en otras entidades de la sociedad. De este modo se aplicaba a las organizaciones y a sus interacciones.

En las organizaciones las únicas operaciones posibles son las decisiones. Al ser sistemas autopiéticos tienen componentes o elementos que le son propios y cualquier interacción conforma un sistema social.

Por lo que la organización y la interacción forman parte de la sociedad, pero en conjunto no representan a un sistema social global.

La escuela de sistema consideró la organización como un conjunto complejo de elementos que están entrelazados e interconectados dinámicamente, por lo que un cambio de cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente, cambios en los otros.

Reafirmando que estas ideas se ubican en los campos de la sociología y de la comunicación, sin embargo, su análisis de las organizaciones se hizo tomando como base la teoría sociopoietica; que es una propuesta de Luhmann que se enmarcó en una comprensión sociológica de la sociedad y de la modernidad, a partir del andamiaje de la teoría de sistemas y de los conceptos de autopoiesis originarios de la biología de la cognición.

En ese sentido es importante tener en cuenta que “la propuesta teórica de Luhmann se construye esencialmente a partir de los conceptos de sistema, autopoiesis, clausula operativa y auto//heterorreferencia, así como de la diferenciación social, el acoplamiento estructural y la complejidad (representaciones). Apoyándonos en Luhmann (2012) empezaremos diciendo, que lo que un sistema es se define por su función. Existen múltiples tipos de sistemas, pero todos ellos tienen una única y misma función; que consiste en reducir complejidad. Dicho en otros términos en responder problemas del universo. A estos procesos reductores de complejidad se les denomina sistemas.

Con estas ideas Luhmann (2012) llega a la definición de sistema. Un sistema es una diferencia entre sistema y entorno. Todo sistema posee un entorno, no hay sistema sin entorno, y el entorno es siempre (infinitamente) más complejo que el sistema”.<sup>5</sup>

Los aportes de la teoría general de los sistemas sociales al ámbito de las empresas familiares están dados por la posibilidad de aplicar la idea de que un sistema se define por su función y que existen multiplicidades de sistemas que tienen una misma función, que consiste en reducir su complejidad, es decir aminorar el desorden.

La contribución se manifiesta en que en las empresas familiares como organizaciones están presentes inevitablemente dos sistemas: empresa y familia; de modo que es importante

---

<sup>5</sup> Vera Muñoz, J. Martínez-Mendez, R. y otros. Empresa familiar y la teoría de sistemas luhmanniana. RECAI Revista de Estudios en Contaduría Administración e Informática. 9 (24) 11 23



analizar la influencia del entorno y dada determinadas circunstancias, renunciar a la idea de que es posible ordenar esos sistemas de forma racional.

Dado que la organización empresa está compuesta por personas; y en el caso de las empresas familiares integradas por personas que, como mínimo, comparten dos estructuras o sistemas (empresa y familia) en el sistema empresa se generan relaciones que se rigen por la ganancia, el provecho y los resultados mientras que en el sistema familia se suscitan relaciones basadas en los sentimientos y en las emociones.

De esto último resulta que el componente comunicacional que aporta esta teoría es distinto en ambos ambientes:

En la empresa refiere al éxito y la ventaja, la ganancia y en la familia a la protección, al amparo, al apego; de modo que los códigos comunicacionales son distintos; y si ello no es previsto puede acarrear inconvenientes.

De lo que surge que se pueden tomar algunos aportes de la teoría, pero no proporciona una perspectiva acabada y completa del entorno complejo que resulta el estudio y el análisis de los sistemas que integran a las empresas familiares que posibilite a los integrantes de las mismas y a los operadores jurídicos herramientas para tratar la complejidad; y más aun el de los últimos años y de la actualidad donde la complejidad de las interacciones derivadas de las propias empresas, de las familias y del entorno; por lo que continuó considerando el aporte de otros modelos que pueden colaborar con otras visiones o completar lo analizado.

En ese sentido, se examinó el modelo de los tres círculos:

Para iniciar su análisis, debió tenerse en cuenta que hacia el año 1.970 se pensó que las empresas familiares estaban conformadas por dos grandes sistemas: La empresa y la familia.

Después de algunos estudios en empresas de este tipo, se observó que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, fundamentalmente, por parte de los miembros de la familia.

Surgió así este modelo planteado por Tagiuri y Davis y ya en la década de los 80, se explicó la manera en que se sobreponen los tres pilares que conforman las empresas familiares:

.La familia.

- La propiedad.

-La empresa.

El modelo mencionado expuso el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresas.

Los subgrupos que se referenciaron en este modelo son los siguientes:

-En el primer espacio correspondió ubicar a cualquier miembro de la familia, que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.

-En la segunda área se incorporaron aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.

-En el tercer espacio se ubicaron a los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico, sin ser propietarios ni miembros de la familia.

-El cuarto espacio correspondió a los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.

-En el quinto sector se colocaron a los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.

-En el sexto se ubicaron a los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa.

-Y, por último, en el séptimo espacio, estuvieron incorporados los propietarios que además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Al estar presente en su estructura los tres elementos: familia, empresa (o gestión) y propiedad, esta combinación de factores que interactúan permanentemente es un modelo de análisis necesario que se generalizó y permitió distinguir los diversos intereses que pueden existir en este tipo de empresa, que no se van a presentar en otras empresas que no sean familiares. Así se consideró que:

-El sistema familia se caracterizó por ser eminentemente emocional.

En el seno de la familia se tiende a brindar contención y protección a los miembros.

-Mientras que los otros dos sistemas se determinaron por ser racionales y objetivos, ya que se manejan por resultados y priorizan su eficiente gestión.

La separación de cada uno de ellos es lo recomendable para evitar conflictos y para promover la continuidad de la empresa familiar.

Así su utilidad práctica consiste en una visión integral conociendo cada componente. “Pensar sistemáticamente nos ofrece la posibilidad de visualizar fenómenos complejos, procesos integrados con otros procesos y así poder entender situaciones que resultan incomprensibles si no las ligáramos unas con otras”. Press (2018, p 15).

Para continuar completando los enfoques de estudio de las empresas familiares se recurrió al modelo holístico de la empresa familiar y su entorno de Donckels y Frolich:

En este modelo se incluyeron para la comprensión de las empresas familiares, las interrelaciones de las mismas con el entorno, y la incidencia de las políticas macroeconómicas y sociales sobre el sector de empresas examinadas.

Por lo que presentaron como figura central, y de este modo determinante, a la persona de mayor autoridad en la empresa, ya sea que se trate del fundador, del director general, o del propietario.

La complejidad de cada sistema se estudió mediante el análisis de los protagonistas. Ellos fueron considerados de la siguiente manera:

- En el sistema familia, se ubicaron las figuras del sucesor, de los accionistas familiares que no trabajan en la empresa y de los cónyuges.
- Dentro del sistema propiedad se consideraron los empleados poseedores de acciones.
- En relación al sistema empresa, se dividió en dos:
  - Dirección y empresa.

En el primero, se analizó la figura del sucesor, aspecto relacionado con el sistema familia, y la de los directivos, relacionando estos con el sistema empresa.

Y en el círculo de la empresa, se situaron también a los directivos y accionistas que no son familiares.

El aporte de este modelo es que estudió la complejidad de cada sistema ahondando en el entorno cultural lo que permitió una mirada más específica en el análisis y delimitó características que contribuye a complementar los otros modelos analizados.

En la evolución del estudio de la doctrina especializada surge el modelo de los cinco círculos:

Amat Salas diseñó en los comienzos de los años 2000 el modelo de los cinco círculos como complemento del modelo de los tres círculos.

Para ello separó el círculo de la empresa de la siguiente forma:

- Uno, la gerencia como tal.
- Otro, la empresa como negocio.

Pero agregó en sus estudios una nueva área: representada por la sucesión.

Para el desarrollo del modelo las familias fueron consideradas como el factor diferenciador de este tipo de empresas.

Fue allí donde se presentaron inconvenientes, como competencias y tensiones en el ámbito familiar y en el desarrollo de las actividades empresariales; es decir que lo que sucede en el seno de la familia afecta directamente a la empresa por falta de definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades mediante un protocolo familiar que especifique los límites entre ambas instituciones.

El negocio, fue el elemento que representó a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado, que es el resultado de la elección y el planteamiento del objetivo de mercadeo, sus productos, clientes y políticas al respecto.

El problema para este ítem es el mantenimiento de la perspectiva a largo plazo relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías y la adaptación al cambio y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses.

La propiedad se manifestó en las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, sean o no parte de la familia y su armonía entre sí.

Las dificultades que se presentaron en este ámbito fueron los conflictos creados entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones.

El modelo aporta planteando como solución ante estos trances que los consejos no solo estén integrados por miembros de la familia.

La gestión se evidenció en lo que se refiere a la utilización que se hace de los distintos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida presentando inconvenientes cuando se renueva la cultura organizacional, el personal y su sistema en general y se agrava la situación cuando históricamente se han tomado decisiones solo con el criterio familiar, lo cual dificulta el traslado generacional.

Precisamente en las cuestiones relativas la sucesión, este estudio de las empresas familiares hizo referencia a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Consideró especialmente que usualmente la sucesión no se realiza con suficiente planificación; para evitar las dificultades que ello acarrea, como la resistencia al retiro del poder, específicamente cuando se es propietario único, fundador y gerente de forma simultánea.

El aporte de este modelo permite efectuar determinados diagnósticos y trabajar sobre ellos en caso de que puedan gravitar sobre la continuidad de las empresas familiares, admitiendo establecer un plan para la sucesión organizado en función a los integrantes de las empresas familiares, que, previsto con antelación le brinde tiempo a los mismos para encarar ese proceso, aprendiendo y retroalimentándose durante las distintas instancias en todo lo relacionado con la empresa y con su entorno.

De modo tal que se iría configurando una gestión anticipada que permita trabajar en los otros ejes de las empresas familiares a medida que se desencadenan los acontecimientos que llevan a una renovación estratégica que culmina con la sucesión en sí misma.

En la continuidad del análisis de los modelos para el estudio de las empresas familiares el aporte del modelo de Sharma, Chrisman y Chua en el año 1997 contribuyó con la inclusión de una perspectiva que considera que el proceso estratégico básico es análogo para las empresas familiares que para las que no son de este tipo.

Pero en el caso específico de las empresas familiares tiene ciertos rasgos afectados por la cultura familiar incluida en cada una de las decisiones.

Es precisamente en esa cultura familiar la que gravita ante oportunidades, pero también ante amenazas del entorno, ya que siempre todos los tipos de decisiones estarán en relación a los intereses familiares.

Puntualmente analizaron los siguientes tópicos:

- En la implementación de los objetivo de las empresas familiares: Los riesgos, el crecimiento, los objetivos sociales estarán relacionados con los objetivos familiares.

- En la formulación estratégica de este tipo de empresas: Los procesos de planificación estratégica se relacionarán con los temas sociales y la sucesión.

- En la implementación estratégica: El gobierno de las empresas de este tipo, las estructuras y los cambios organizativos, la inclusión de miembros, las cuestiones inter generacionales, las cuestiones entre hermanos, se relaciona con qué miembros de la familia están involucrados y qué miembros de la familia no están implicados en la empresa y por ende cuanto gravita la cultura familiar.

- En los resultados de las empresas analizadas: Los objetivos de mercado, de crecimiento y sociales están influenciados por los objetivos familiares.

Habiendo examinado el aporte de este modelo se puede considerar a la par y como complemento del mismo la visión integradora que plantean Ussman, Jimenez y García en su modelo integrador.

En ese sentido, señalan también que se debe partir desde la consideración de que en las empresas familiares existe una constante interacción con el sistema familiar y con el entorno. Pero, agregan que:

- Ante los cambios que se producen en el entorno los integrantes de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar puntos fuertes y débiles en la empresa.

- Que frente a tales circunstancias los integrantes de las empresas familiares deben fortalecer toda una serie de recursos y capacidades valiosos que sean la base del desarrollo de la estrategia.

De esta forma introducen un razonamiento basado en la noción de la profesionalización de las empresas familiares; reconociendo que las personas más idóneas sean quienes ocupen determinados puestos; ello permite determinar los siguientes puntos:

- No basta con tener intuición o llevar adelante determinada actividad porque se ha realizado con continuidad en el tiempo y hasta determinada oportunidad no haya ocasionado inconvenientes trabajar de esa manera.

- Frente a situaciones limitantes se debe considerar la posibilidad de realizar innovaciones y transformaciones, cuando las empresas familiares se sustentan únicamente en la percepción de las personas que las dirigen y no en aquellas que estén aptas para conducir esos procesos habrá que sortear algunas adversidades.

- Las estrategias no surgen ni descansan únicamente en el fundador o en estructuras informales.

- Con el aporte de la profesionalización se logran cambios en la forma de comportarse en el sentido organizacional.

- Esos cambios mejoran las estructuras organizacionales y las tomas de decisiones pueden ser más descentralizadas.

Estos puntos analizados por el modelo desarrollado proporcionan una fuerte reflexión ya que la profesionalización en este ámbito no tienen necesariamente que ver en quienes dirige las empresas familiares, sino en cómo las dirigen.

Siguiendo el examen de los modelos brindados por la doctrina especializada en empresas familiares es importante analizar el estudio basado en planteamientos evolutivos, específicamente el denominado modelo evolutivo tridimensional:

Si bien el modelo de los tres círculos aclaró las perspectivas de los puntos de vista de los diferentes subconjuntos del sistema, la descripción que hizo se circunscribe a un momento



determinado y lo habitual es que las empresas familiares pasen por distintos procesos y diferentes etapas.

De ahí que la contribución de este modelo que fue formulado por Gersick Davis, Mac Collon y Lansberg, apoyándose claro está, en la teoría de los tres círculos introduce una dimensión evolutiva; definida a partir de un proceso tridimensional conformado por lo tanto por tres ejes que conocemos del diseño mencionado y que volvemos a delimitar:

-Eje familia.

-Eje empresa.

-Eje propiedad.

Es así que el eje familia es el que está integrado por todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. Es el círculo familiar.

En el eje empresa se comprende al conjunto de personas que trabajan dentro de las empresas familiares y que reciben un sueldo o perciben un beneficio económico que es fruto de ese trabajo que realizan y que le aporta un valor a la misma. Siendo por lo tanto el círculo empresa.

En el eje propiedad establece quienes son las personas son los dueños de las empresas familiares. Así verbigracia, al ser propietario de sus acciones tienen un cúmulo de deberes y de derechos en relación a la empresa. Constituye el círculo propiedad.

Estos son los modelos mayormente desplegados por los especialistas en la temática, que demuestran el esfuerzo de la doctrina para comprender de una forma integral a las empresas familiares; los que pueden continuar profundizándose dadas las características de un mundo en constante cambio, que influye en el ámbito de análisis.

Lo útil de cada uno de los modelos radica en la posibilidad de que sean herramientas que colaboren, como se verá más adelante para resolver cuestiones conflictivas en el particular tipo de empresas considerado.

Para realizar la presente investigación los modelos de estudio de las empresas familiares fueron de utilidad para complementar el análisis de la legislación y el aporte de la doctrina para delimitar y conceptualizar a las empresas familiares.

De forma tal de poder reconocer en los ejes descriptos en los modelos articulando con la legislación y la doctrina cada una de las empresas familiares y estructurar el trabajo de campo, como así mismo sus resultados.

Ya en el marco de esta investigación se optó por un modelo que analice los tres ejes característicos de las empresas familiares –familia, empresa y propiedad- empero que no descuide el análisis de los procesos evolutivos de las mismas.

## **Capítulo 2**

**Los conflictos que se suscitan en el ámbito de las empresas familiares de la Provincia de Corrientes.**

**A) Identificación y categorización de los conflictos a la luz del modelo evolutivo tridimensional en las empresas familiares de la Provincia de Corrientes**

Para llevar adelante este tramo de la investigación se realizaron entrevistas en cuatro empresas familiares de la Provincia de Corrientes.

Las mismas proporcionaron datos que permitieron identificar y categorizar los conflictos relacionados a ellas en el ámbito seleccionado.

Se llevaron a cabo por medio de cuestionarios semi estructurados, que contenían preguntas abiertas y cerradas.

Se contó asimismo en todos los casos, con un espacio para que los entrevistados reformularan los temas que consideraban pertinente y agregaran observaciones.

De la dinámica de las entrevistas surgieron algunas preguntas circulares para aprovechar algunas respuestas ya realizadas.

Cabe mencionar que los entrevistados respondieron de manera cómoda y reflexiva.

En todos los casos se convino la confidencialidad del contenido de las entrevistas, explicando el objetivo de las mismas; que se extraería con posterioridad a ellas los datos y aportes que fueran pertinentes al tema investigado, que serían tratados de maneras impersonales y que se complementarían con el soporte teórico utilizado en la investigación.

Cabe mencionar también, que se contó con la disponibilidad de tiempo y el ambiente propicio al desarrollo de todas las entrevistas.

En dos de las empresas familiares se mantuvo contacto con los entrevistados con posterioridad a las entrevistas pautadas, ya que los mismos formularon algunos agregados en los días sucesivos, en uno de los casos como entrevistadora concurrí nuevamente a la empresa familiar tomando nota manuscrita y en el otro el entrevistado envió en sobre cerrado un texto que se agregó a la información que en ambos casos habían brindado con anterioridad, dada su pertinencia con la primer entrevista y el interés y buena predisposición en complementar las mismas.

En el orden de aceptación para acceder a las entrevistas las empresas familiares son las siguientes:

-Una empresa familiar correspondió al sector ganadero, a la que se denominó empresa familiar A.

Ubicación: Laguna Brava. Corrientes.

Fue entrevistado el padre fundador de la empresa familiar.

-La segunda empresa familiar correspondió a al sector hotelero-gastronómico, que se denominó empresa familiar B.

Ubicación: Interior provincial, prefiriendo en este caso el entrevistado no divulgar la ubicación de la empresa familiar por Departamento. Si permitió se referenciara por región: Ubicada en el Sudoeste de la Provincia de Corrientes.

El entrevistado pidió que no se mencione su rol dentro de la empresa familiar.

La tercera empresa familiar dedicada al rubro supermercado que se designó como empresa familiar C.

Ubicación: Interior provincial, prefiriendo en este caso el entrevistado no divulgar la ubicación geográfica de la empresa familiar.

Solicitó la entrevistada preferentemente no divulgar su rol dentro de la empresa familiar.

La cuarta empresa familiar correspondió al rubro de comercialización de golosinas y en plena expansión hacia el rubro gastronómico y se denominó empresa familiar D.

Ubicación: Corrientes. Capital.

Las entrevistas fueron efectuadas a la madre fundadora, que paralelamente realiza otra actividad laboral en el horario de la mañana y la hija mayor.

En este caso las entrevistas se realizaron en forma separada.

Del trabajo de campo se obtuvieron las siguientes contribuciones:

Tomando como base las aportaciones teóricas y habiendo optado por el modelo evolutivo tridimensional a los fines de estudiar a las empresas familiares de la Provincia de Corrientes como punto de partida, tenido en cuenta los demás modelos como complementarios y de organizar los aportes de las entrevistas realizadas se pudo determinar cuáles son las cuestiones problemáticas que involucran a los ejes familia, empresa y propiedad de acuerdo a la etapa en la que ellas se encuentran.

El orden de análisis de los ejes surgió en función de los aportes de los entrevistados.

Pudiendo obtenerse los siguientes: En relación a los ejes empresa y propiedad:

Si se trataba de empresas familiares en la que:

- El fundador era el propietario y asumía el rol principal.

Por los datos aportados este es indubitavelmente el caso de la empresa A

-Si configuraban empresas familiares en la que ya participaban los hijos y en su caso que rol tenían dentro de las empresas familiares.

Por los datos aportados este es el supuesto de la empresa C.

Resultó ventajoso avizorar que período estaban transitando las empresas familiares cotejando si:

- Estaban frente al período de fundación.

- Si estaban transcurriendo la etapa de expansión, (más evidente el caso de la empresa familiar D)

- Si estaban en la fase de madurez, (los casos de las empresas familiares A, B Y C)

Asimismo, con relación al eje familia, se consultó si estaban frente a:

.La fase de nacimiento de los hijos: Por los datos aportados por los entrevistados:

Ninguna de las empresas familiares se encontraba en esta etapa.

- La fase de crianza de los hijos. Por los datos recabados:

Ninguna de las empresas familiares entrevistadas se encontraba en esa fase.

- La fase de desarrollo y de autonomía personal de una nueva generación:

Por los datos obtenidos: Las empresas familiares A, B, C y D manifestaron encontrarse en esta fase.

Esto fue significativo e incidió en el análisis de los ejes familia y empresa, dado que:

De los casos analizados en todos ellos el comienzo fue como un emprendimiento personal, basado en un deseo autónomo, independiente, el fundador, trabajando y sintiéndose

su propio jefe, y a veces partiendo con precarios o escasos recursos y con un fuerte ánimo emprendedor.

Con el correr del tiempo y habiéndose afirmado el negocio, aumentó el patrimonio y se incrementaron los recursos requiriendo de la administración de los mismos y personal que se incorpore; dado que se presentó la necesidad de delegar funciones.

En ese sentido se observó que a medida que las empresas familiares iban creciendo y progresando, la complejidad aumentó; obligando a tomar decisiones para sostener lo logrado.

Casualmente también a medida que las empresas familiares se afianzaron lo hicieron las familias, coincidiendo la fase de expansión de esta con la de los hijos.

Pero esos hijos que crecieron y fueron desarrollando su propia vida y formando sus propias familias.

Tuvieron por algún tiempo sus propios proyectos, paralelos a la vida de las empresas. (En el caso de la empresa familia A esto último surge claramente de las entrevistas y en su oportunidad fue motivo de preocupación por parte del padre fundador; situación que surgió en varios tramos de la entrevista).

En la empresa familiar A se detectó asimismo, que a la par que ese emprendedor inicial se fue enfrentando a la idea de continuidad de su empresa se plantearon problemas:

-Asegurar que el emprendimiento inicial fuera sostenible en el tiempo y armonizar la vida familiar con la vida empresarial y la necesidad o las ganas de transmitir a la nueva generación esos sentimientos por la empresa; ya que a su vez los hijos tuvieron en distintos procesos personales, y sentimientos negativos, positivos o encontrados con relación a ella.

Otros asuntos problemáticos en dos de los casos analizados se produjeron por las decisiones de algunos de los hijos que no deseaban participar en la empresa familiar y en lograr que cada uno asuma su rol con responsabilidad más allá del papel que desempeñe;

(casos de las empresas familiares A y D). Se advierte en ello una marcada influencia del fundador para lograr la continuidad de los hijos en la empresa familiar.

De acuerdo a esos sentimientos y esas emociones pudieron participar voluntariamente o como se mencionó, fueron proclives a resistirse al ingreso y hacer proyectos personales diferentes.

A la par, quienes se incorporaron a la vida empresarial crecieron en las pretensiones de ser exitosos en la gestación de la empresa lo que les generó en todos los casos una sensación de poder y de reconocimiento en el medio en el que se desenvuelven.

En todos los casos analizados todo este proceso requirió del fundador de la capacidad de transferir liderazgo y de delegar la autoridad, para una incorporación eficaz de las nuevas generaciones. Ya sea que lo haya advertido de manera inicial o que tuviera que desandar decisiones; (datos sobre los que no se tienen aportes directos de los entrevistados; pero que si surgen del análisis contextual de las entrevistas, especialmente de la empresa familiar A).

Por lo que se transitó de una situación de soledad del fundador propia de los comienzos, al proceso de tener que compartir cuotas de gestión y poder en la familia; generalmente dado por el ingreso del primer hijo a la vida de la empresa familiar. (Este último punto: el hijo mayor varón se hizo ostensible nuevamente en la empresa familiar A).

En dos de las empresas familiares analizadas en una etapa posterior padre – fundador e hijo compartían espacios y participaban de la vida de la empresa familiar y por lo tanto compartían también el protagonismo (casos de las empresas familiares A y C).

Consideraron que todo este proceso finalizará en un futuro con la sucesión, pero no expresaron que tuvieran un plan a este respecto.

Este periodo que cuenta con momentos particulares dados por:

- La familiarización, que reside en la integración de las distintas generaciones al trabajo empresario y a su vez corresponde al proceso de ingreso de los descendientes en el que se inician nuevas relaciones basadas en otros criterios a los familiares exclusivos.

-Los padres e hijos conviven en un nuevo espacio, que tiene otras reglas no fueron advertidos por los entrevistados como puntos considerados o a tener en cuenta a futuro.

-La fase de la sucesión propiamente dicha consiste en todo el proceso que termina con la transferencia del máximo cargo y la propiedad, con sus problemas básicos, tales como:

La unión de dos mundos que estaban separados.

Así los momentos familiares se ven interrumpidos por temas de la empresa, y la reunión gerencial se ve invadida por los afectos de familia; (estas situaciones advirtieron en todas las empresas familiares entrevistadas).

Se encontró que generalmente las mismas personas que tenían roles de padres y de hijos eran las debían asumir los roles de jefe y de empleado, siendo un cambio que habitualmente no fue sencillo.

Esta circunstancia se unió a lo referente a la carrera en la empresa y la remuneración, que se convirtieron en temas difíciles; haciéndose complejo articular visiones y perspectivas sobre esos asuntos.

Se evidenció en una de las entrevistas que el fundador siente satisfacción por el ingreso de los hijos y por la continuidad, pero también se sugirió que se dificulta compatibilizar esos procesos, espacios de poder y de decisión que antes no hacía, y el proceso no resultó llano.

Además, se enfrentaron ya a situaciones de a asumir nuevos riesgos por las iniciativas de los hijos y sus proyectos.

En particular esas cuestiones se dirimieron con el apoyo profesionales, asumiendo un rol protagónico:



- El abogado de la empresa.

- El equipo de contadores de la empresa.

(Esto último fue nítidamente advertido en el caso de la empresa familiar D, por el período de expansión en el que se encuentra).

Por parte de los hijos que optaron por hacerlo, en todos los casos fue satisfactorio ingresar al lugar que tanto se escuchó hablar o al que se iba solo de visita y en el que en un determinado momento tuvieron una oportunidad de crecimiento personal y profesional.

Pero también, trabajar con el padre fue vivido como:

- Una pérdida de libertad.

- Frustración en el camino de la autonomía y la independencia.

Estas disyuntivas tanto del fundador como de sus hijos, no tuvo resolución espontánea y por tanto admitieron que requirieron un tratamiento a tiempo para prevenir conflictos.

En ese contexto siempre es conveniente analizar que la sucesión demanda de un plan, y la ausencia del mismo, producto de la creencia de la continuidad o eternidad del fundador, lleva a situaciones de ardua solución.

La transmisión del máximo cargo es para una sola persona mientras que la herencia es para todos los involucrados en los distintos ejes.

- El cargo requiere de una elección, que puede dejar alguien afuera (a los otros hermanos), por motivos que no tienen relación con el afecto familiar, sino con las condiciones necesarias para llevar adelante la dirección empresarial.

- La herencia por su parte, esta legislada e incluye a todas las partes de modo obligatorio.

La falta de previsión y comunicación, en este momento, generará problemas que pueden llevar hasta a la disolución de la empresa familiar.

Se advirtió en un solo caso que se cometieron errores en decisiones de negocio por complacer y equilibrar situaciones y relaciones, es precisamente la empresa que tiene menos antigüedad.

Ya analizando más específicamente la etapa en que la empresa familiar cuenta con un sucesor en el cargo directivo:

- Se avizoró en uno de los casos la posibilidad de que en algún momento se señalará sobre una posible reformulación del negocio, su ampliación a nuevos horizontes, y un modelo de cambio generacional, con una mirada a futuro.

Esas circunstancias se advirtieron como preocupantes en las empresas familiares A y C. Este proceso tiene sus características:

- La convivencia entre hermanos.
- La comunicación, unida a la capacidad de aceptar la última palabra, ya no por parte del fundador, sino de un par, que es vivido como un desafío relacional.

En esa fase se advirtió la necesidad que encontrar la capacidad de:

- Generar consensos.
- Saber negociar.
- Formar a los nuevos integrantes.

Se evidenció que en este proceso la relación con los no familiares como un tema a atender, ya que su aporte es esencial para el futuro de la empresa familiar.

Las habilidades para integrar a los familiares políticos en el tratamiento de algunos asuntos:

- Surgió nítidamente en una de las entrevistas, en la empresa de mayor antigüedad analizada; (empresa familiar A).

Si bien este tema suele ser de los que llegado el caso cada grupo en las empresas familiares establece según su propia visión, se vio como el desafío de no dejar afuera a

quienes tienen su propia opinión, y si es prudente que la expresen y en ese caso cuales son los ámbitos propicios para que lo hagan.

En ese sentido las formas de incluir la familia ampliada, y conservar la historia de la empresa y sus valores, puede considerarse como una fortaleza ante los problemas normales.

Pero igualmente acarrea inconvenientes; entre ellos se pueden mencionar:

- Dificultad para aceptar la autoridad de un hermano en la conducción.

- Temas no resueltos en el proceso anterior.

- Los conflictos no resueltos que, de una generación, pasan a la siguiente.

- La incapacidad para integrar a la familia que se amplía.

Se suscita también un dilema; vivido como alternativa de cambios cuando las nuevas generaciones piden su lugar pero no tienen formación específica en relación a los negocios.

En relación al eje propiedad se advirtieron con claridad los problemas para generar ganancias y la familia que se amplía, y requiere del crecimiento patrimonial para resolver las nuevas necesidades que requiere cambios e innovaciones que se le imposibilitan realizar por los integrantes más jóvenes de las empresas familiares, por no tener permitido opinar y mucho menos tomar decisiones sobre esas cuestiones.

En este proceso es importante destacar que lo relativo a su conformación puede afirmarse que todas las empresas familiares sobre la base de las entrevistas efectuadas cuentan con estructuras relativamente formales en el eje propiedad.

Paralelamente a todos estos procesos hay problemas y conflictos, situaciones relacionales y laborales que resolver con empleados que no son familiares; por lo cual es importante tomar ciertas precauciones para que no se generen cuestiones conflictivas.

En relación a como resolvieron esas divergencias puntuales se mencionaron en todos los casos que lo hacen por medio del asesoramiento, los consejos y las sugerencias de sus abogados, sus contadores y en un caso también se mencionó al escribano (empresa A).

Vale decir, en diferentes temas el protagonismo de los profesionales que no son integrantes de la familia, pero prestan sus servicios profesionales a las empresas familiares tienen rol de consultores y facilitadores ante divergencias en cualquiera de los ejes.

En otro caso se mencionó que ante esas contingencias prioritariamente fue el entrevistado y su ex cónyuge (en su rol de madre de los hijos), y ajena a la empresa familiar quienes tuvieron la última palabra (empresa B).

En todas las empresas familiares que constituyeron el universo de estudio denotaron preocupación por mantener en orden las cuestiones jurídicas, contables, tributarias, impositivas y se relacionan positivamente con el entorno (linderos o vecinos según los casos). Y en el caso de las empresas familiares A y C comprometidos con las problemáticas de sus comunidades, lo que les permite mantener un prestigio familiar y empresarial que consideran como un valor que intentan preservar.

Asimismo, los aportes obtenidos de las entrevistas efectuadas giraron en torno a que son habituales las discusiones que se producen en el interior de las familias y se trasladan a las empresas.

Concretamente, en todos los casos los integrantes de las empresas familiares refirieron atravesar situaciones relacionadas a:

- Discusiones entre dos o varios de los integrantes.
- Levantar el tono de voz en la mayoría de los casos.
- Mencionaron que esas circunstancias suelen suceder en las empresas, frente a los empleados y profesionales que desarrollan sus actividades en las mismas.
- Vieron con buena predisposición contar con profesionales preparados que les permitan mejorar los canales de comunicación y contar con espacios para el desarrollo de determinadas técnicas personales y grupales que les permita obtener herramientas para mejorar esos aspectos, más allá de las formas habituales que utilizan para resolverlos.

En el caso de la empresa A se refirió a que sería mejor no esperar a que las situaciones de discusión que están atravesando varios integrantes de la empresa familiar vayan en aumento y analizar la posibilidad de resolverlas con urgencia.

En el caso de la empresa B se mencionó que durante unos cinco años; por el tramo de unos meses asistieron a terapia familiar guiados por una psicóloga; pero que dada la cantidad de trabajo, los horarios personales y laborales dejaron de asistir.

Por lo que se anotó que para lograr comunicaciones asertivas es de utilidad que se capaciten en mediación, especialmente aprovechando el potencial conciliador de algunos de los integrantes del eje familia y del eje empresa o designar un mediador externo a la empresa familiar.

Dentro de ese sistema debe incluirse a los profesionales operadores del derecho y profesiones afines; sus roles surgen como notorios y primordiales.

Ya más específicamente, en punto a indagar si han utilizado o conocían la mediación como una herramienta para prevenir, para gestionar y para resolver conflictos en la empresa familiar todos los entrevistados expresaron:

- Conocer la herramienta, porque tuvieron acceso a ella en otros ámbitos y en el marco de procesos judiciales que involucró a personas cercanas.

- No consideraron hasta el momento incluirla como un instrumento para esos fines.

Dado que los canales de diálogo se dieron siempre en ámbitos informales, involucrando el eje familia; optando por conversar sobre los conflictos cuando ellos se suscitan con la intervención del padre y la madre como consejeros y facilitadores de la comunicación y su evaluación de situaciones que los posiciona como generadores de acuerdos.

De todo lo examinado cobra importancia contar con modelos que permitan delimitar esa trama de relaciones y situaciones que son propias de las empresas familiares, y que no se

encuentran en las empresas que no lo son y seguir trabajando en ellos en función de los contextos y de las realidades actuales.

En ese sentido, además es importante reflexionar en relación al equilibrio de los ejes, así: “Cuando se habla de las estrategias de las empresas familiares hay que preguntarse: ¿qué está primero, la empresa o la familia? La teoría dice que si no se cuida el negocio, no habrá empresa para la familia. Pero la experiencia demuestra que, en realidad, el vínculo familiar suele estar primero, y esto, sus duda, es fuente de conflictos que hay que prever y saber manejar”.<sup>6</sup>

## **B) Herramientas para el abordaje de los conflictos en las Empresas Familiares de la Provincia de Corrientes**

Una vez realizado el trabajo de campo y sistematizado y correlacionado con los aportes doctrinarios el camino de la investigación continuó hacia el análisis de cuáles son las herramientas con que se cuenta para abordar los distintos tipos de conflictos que se evidenciaron en el ámbito de las empresas familiares donde se efectuaron las entrevistas y que preponderantemente tienen que ver con cuestiones de índole comunicacional entre sus integrantes y en menor medida, otras de tipo relacional.

Para lo cual se recurrió a las contribuciones de la teoría del conflicto y de la teoría de la comunicación humana.

En ese sentido la teoría del conflicto permite visualizar al mismo no solo como un fenómeno jurídico, sino como una particularidad esperable e inevitable en la interacción de los sujetos, en el caso de las empresas familiares, que se aparte de la noción de litigiosidad no

---

<sup>6</sup> Dodero, S. El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. Pág 37

solo para sus integrantes, sino también para los profesionales y operadores del derecho, cuando se requiere su intervención. Es decir, que se produzcan conflictos no significa que se generen irreparablemente situaciones en las que se deba pleitear.

Calcaterra, citando a Freund señala: “El conflicto consiste en un enfrentamiento, choque o desacuerdo intencional entre dos entes o grupos de la misma especie que manifiestan, unos respecto de otros, una intención hostil, en general a propósito de un derecho, y quienes por mantener, afirmar o restablecer el derecho intentan quebrar la resistencia del otro, eventualmente recurriendo a la violencia, la cual puede –llegado el caso– tender al aniquilamiento físico del otro”.<sup>7</sup>

Cada conflicto tiene sus causas y se cimienta en distintas estructuras, en este caso en la empresa familiar puede ser de índole personal:

-Discrepancia en relación a roles, determinadas frustraciones, procederes competitivos para satisfacer determinadas necesidades, deseos y valores conflictivos.

Pero también puede ser de índole interpersonal:

-Diferencias de roles, recursos limitados.

Los nuevos enfoques en relación al estudio del conflicto refieren que es un elemento que naturalmente puede estar en las relaciones humanas.

En ese sentido se puede afirmar que puede resultar útil, dado que puede ser un factor que posibilita procesos de cambios.

Frente a un conflicto los problemas pueden ser sustantivos o emocionales:

- Los primeros se refieren a desacuerdos sobre determinadas concepciones o prácticas y requieren que se gestionen para que se resuelvan.

---

<sup>7</sup> Calcaterra, R. El conflicto como sistema. Pág.11

-Los segundos están relacionados con sentimientos como la desconfianza, la ira, el temor, el desprecio; por lo que requieren que se reestructuren las percepciones y se gestionen esos sentimientos.

Es así que se puede reflexionar que “La gestión de las emociones en la EF es uno de los temas menos tratados y más difíciles de desarrollar. La argamasa invisible que sostiene a las familias son las relaciones, y las relaciones se sostienen por los afectos, los sentimientos, las emociones”.<sup>8</sup>

En cuanto a su naturaleza se puede afirmar que los conflictos pueden ser dinámicos (cuando son cambiantes) o cíclicos (cuando se dan por períodos).

Porque habitualmente “Los conflictos interpersonales son cíclicos. Dos personas opuestas sólo entran en conflicto manifiesto periódicamente. A veces los problemas existentes entre ellas constituyen sólo un conflicto latente. Luego, por alguna razón, la oposición entre ellas se hace notoria, y las partes comprenden una serie de comportamientos que favorecen el conflicto y experimentan las consecuencias de su trato mutuo, según lo señala Walton. Posteriormente, el conflicto se hace otra vez menos manifiesto por un tiempo, antes de que el ciclo se repita”<sup>9</sup>

En relación a sus fases se advierte una etapa de conflicto latente o un período de pre conflicto donde se puede tornar visible para alguna o algunas de las partes involucradas.

Puede ser además, no visible o inexistente para otra u otras, incluso en esta etapa pueden sus protagonistas evitar el trato y contacto.

En ese contexto la situación puede producir una tendencia a volverse cada vez más conflictivo generando la escalada del conflicto, puede estancarse o puede reducirse produciéndose su disminución.

---

<sup>8</sup> Press, E. Emociones en Empresas de Familia. Pág. 25

<sup>99</sup> Lerer, S. Vamos a Mediar. Págs 10-11



La escalada se origina cuando el mismo aumenta o se acrecienta por determinadas razones que en el marco de esta investigación puede describirse así:

-No se separan las personas del problema y como consecuencia de ello se acrecientan las emociones ya que centrando la atención en el problema y no en las personas crecen sentimientos de ira o de indignación y aumenta la litigiosidad de la situación.

Por esa razón, una discusión sobre una determinada cuestión genera un desacuerdo de múltiples causas o se evocan y rememoran hechos del pasado que vienen así a sumarse a los nuevos, en ese sentido:

-En ocasiones se involucra a otras personas que hasta el momento se encontraban fuera de la situación conflictiva y estas toman partido por una y otra parte, cuando en otro momento se comportaron de manera neutral.

Todo ello suele desembocar habitualmente en un aumento de las amenazas y de situaciones de coacción entre todos los involucrados.

Todos estos procesos suceden habitualmente porque las partes ante los conflictos manifiestos tienen nula o escasa habilidades y experiencias para resolverlos y es un punto importante trabajar en el ámbito de las empresas familiares.

Como corrientemente en esta etapa el conflicto se despliega manifestándose en peleas, en amenazas, e incluso en episodios de violencia física o verbal las relaciones entre los sujetos se tornan tensas y se registran mutuas hostilidades y se establecen alianzas que aumentan la confrontación, resquebrajándose la comunicación al punto de que la misma asume la forma de acusaciones o recriminaciones que salen del ámbito de lo privado de la empresa familiar e irrumpen a la faz pública.

El conflicto se estanca cuando se paralizan las acciones de las partes intervinientes en él y no se atienden las cuestiones de fondo.

Por el contrario, se produce una desescalada del conflicto cuando los sujetos involucrados conocen técnicas o cuentan con determinadas habilidades que les permite reducirlos o minimizarlos, llevando por medio de la crisis provocada por la situación a un resultado.

Luego de estas fases se genera una etapa de posconflicto en la que probablemente este no termine, pero se abre un ciclo de búsqueda de acuerdo.

El conflicto puede asumir efectos negativos y efectos positivos:

Los primeros se refieren a que puede desviar los esfuerzos realizados para lograr determinadas metas y esto puede provocar el agotamiento de recursos (especialmente tiempo y dinero).

Pero también pueden conmover el bienestar de las personas y lograr anular el desarrollo o el mantenimiento de relaciones basadas en el apoyo y en la confianza y hasta provocar algún grado de agresividad entre ellas.

Su fuerza positiva en cambio, se basa en el estímulo a los cambios efectivos dentro de las empresas familiares.

De ello se deriva que las fuentes que lo producen no son únicas y directas sino que generalmente provienen de múltiples factores e incluso pueden provenir de conflictos previos no resueltos.

Además, junto a los sistemas individuales de valores las distintas características de personalidad que son más proclives a crear conflictos e influyen en la instauración de ciertos prejuicios y determinadas modalidades de trabajo; dado que las historias personales determinan el modo en que las personas implicadas generan o resuelven los conflictos.

“Conflicto y derecho siempre han ido unidos. En realidad, a lo largo de la historia, en el contexto de cualquier sociedad, el conflicto forma parte de la vida misma y en la medida

que trasciende a terceros la función del derecho es reconocer estos conflictos y establecer principios o normas para evitarlos o reducirlos.

Pero también conflicto y mediación, en un sentido amplio, van unidos.

Sin embargo, el significado de la mediación de nuestros días posiblemente poco tiene que ver con la intervención mediadora más ancestral, ya que en la actualidad la mediación se ha academizado y se emplean principios, técnicas, conocimientos y habilidades que permiten mejores resultados, además de normas éticas que regulan su práctica”<sup>10</sup>

Para que un conflicto se constituya como núcleo de trabajo en la mesa de mediación tanto para las partes como para el mediador o los comediantes cuando se está mediando en el ámbito extrajudicial se requiere:

- Que no se trate de un caso no mediable en ese contexto.
- Que las partes no arriben coaccionadas a la mediación.
- Que mediador o comediantes no queden atrapados en las disputas que las partes plantean.

Porque no debe perderse de vista su finalidad y las tipologías con las que se trabaja, y que son la materia prima del proceso en sí.

En ese sentido en la generalidad de los casos el factor emocional estará presente asumiendo la forma de agitación o de desconcierto, de rechazo o de desidia de ánimos excesivamente agitados o en estado de total desinterés.

Por lo que es necesario concentrarse en que: “La emoción juega un papel fundamental en todo proceso conflictual. Y lo conservará durante cualquier método de solución. Aún cuando el origen del conflicto no se emocional, una vez que se instala, la emoción lo modela.

---

<sup>10</sup> Vidal Teixidó, A. Llinás Salmerón, R. Guía Para el Mediador Profesional. Caja de herramientas y apuntes específicos sobre mediación mercantil y en la empresa familiar. Pág. 21

Es así, incluso en personalidades con predominio racional. En causas propias la emoción atraviesa irremediablemente el escenario, impidiendo al sujeto actuar de modo racional habitual y conveniente.

Es más, estos casos suelen ser los de más difícil direccionamiento; ante ellos, los terceros apuntamos previamente a la gestión, hasta que se produce el momento de maduración que lleve al involucrado a bajar la tensión emocional para que logre visualizar racionalmente otra salida” <sup>11</sup>

Partiendo de la base de que el conflicto es inevitable, que es parte de las relaciones interpersonales se requiere del desarrollo de habilidades para gestionarlo y en la medida de las posibilidades resolverlo.

La comunicación puede ser fuente de conflictos cuando en las empresas familiares la información no es precisa, si los mensajes no son comprendidos, o si el canal de comunicación no es el óptimo o no ha sido bien elegido para cumplir con la finalidad de comunicar.

“En cada etapa del ciclo de vida de la empresa familiar los integrantes, más allá de su grado de responsabilidad y su cargo deben comunicarse de manera constructiva y resolver los conflictos cuando estos se presentan, lo cual implica un verdadero aprendizaje.

En caso de no lograrlo, muy difícilmente podrían pasar de una etapa a la otra, porque caerán en las crisis propias de su ciclo que explicaremos en su oportunidad” <sup>12</sup>

Así la generalidad de los conflictos se relaciona con diferencias en las percepciones y en la escucha; debido a las diferentes interpretaciones que las personas involucradas le atribuyen a los mensajes que reciben que se suscitan por una deficiente o insuficiente comunicación.

---

<sup>11</sup> Di Pietro, M. La Superación del conflicto. Pág 19

<sup>12</sup> Doderó, S. El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. Pág. 32

Pero también por un exceso de comunicación por la superposición de vías formales e informales de los canales de comunicación o por una errónea o una excesiva elección de los mismos.

En la actualidad pueden ser una potencial fuente de conflictos o aumentar los sucesos de interferencias en la comunicación el hecho de que las personas no se encuentran físicamente en el mismo lugar trabajando o desarrollando sus funciones, ya que como se verá en algunos casos las comunicaciones se hacen a distancia.

La relación entre las personas supone la comunicación, entendida como un proceso que comprende un conjunto de acciones que pueden asumir dos formas: una digital y otra analógica.

La primera describe al lenguaje articulado que se transmite por medio de las palabras sean estas orales o escritas.

La segunda no contiene lenguaje articulado ya que se trata de la que no se transmite por la palabra o canales verbales, sino por medio de gestos, posturas y movimientos corporales, símbolos o indicios; o por canales para verbales (paralingüística), tales como:

El tono y el volumen.

El ritmo de la voz.

- O por canales contextuales; ya que el significado del mensaje que se emite está condicionado por el contexto, que es determinante del significado que tendrá el mensaje.

Cuando la comunicación es no verbal puede diferenciarse:

- Una comunicación kinésica, que considera los mensajes no verbales que se efectúan a través de la mirada, los gestos y los ademanes.

Mientras que será proxémica: Cuando esos mensajes no verbales se consideren en relación a la distancia y la distribución de determinados espacios físicos.

Esta clasificación es aplicable en el ámbito de las empresas familiares a los distintos espacios en los que cada uno de sus integrantes tiene su territorio o su sitio personal o propio y establece distancias para la interacción con contacto físico- íntima- o personal – cuando se opta por espacios en los que se comunica a viva voz y social cuando se prefiere espacios en los que no hay contacto físico.

La comunicación puede ser simbólica considerando los mensajes relacionados con la cultura organizacional, que se transmiten sin palabras, por medio de símbolos, de tradiciones o de costumbres.

Cualquiera sea la forma que asuma, la comunicación tiene los siguientes elementos:

Uno o más sujetos que emiten el mensaje y por lo tanto se denominan emisores y otros u otros sujetos que reciben el mensaje y se denominan receptores.

La comunicación siempre tiene un objeto, que consiste en el mensaje transmitido.

Del mismo modo cuenta con la traducción del mensaje en símbolos que permiten que sean captados por el receptor, que se denomina codificación.

La decodificación es otro componente que permite interpretar el mensaje y la retroalimentación que involucra un ida y vuelta que se une al siguiente elemento que está relacionado estrechamente con los distintos canales que usan las personas a los efectos de comunicarse, que se subclasifican en:

- Auditivos.
- visuales.
- Kinestésicos o cinestésicos.

Así cada persona puede tender a utilizar más un canal que otro.

El contexto espacial es importante ya que la comunicación se produce en determinados ambientes pero también lo es el contexto histórico como proceso en el que se

crea una historia desde la perspectiva de cada persona participante del proceso de comunicación.

Es fundamental el análisis de estas cuestiones cuando lo comunicacional contextual del eje familia se traslada al eje empresa y a la inversa.

El proceso de comunicación puede asumir diferentes modelos:

-Si es lineal el emisor transmite el mensaje al receptor que permanece en una actitud pasiva, por lo que se caracteriza como un proceso unidireccional y no se produce una retroalimentación.

-Si el proceso de comunicación es circular, la misma se cierra cuando el emisor recibe una retroalimentación por parte del receptor, quien toma aquí una actitud participativa.

-Mientras que si se trata del modelo transaccional no solo se envía un mensaje que tiene retroalimentación, sino que además el emisor envía mensajes de manera simultánea.

En las empresas familiares estos modelos sirven para establecer cuál de ellos prevalece o se utiliza en cada eje; y a su vez si por su uso se generan interferencias y de ellas se derivan conflictos.

Entonces, la comunicación intrafamiliar habitualmente está invadida de códigos que son propios de ese entorno.

Pero que llevados al ámbito de la empresa pueden generar interferencias, molestias y contrariedades. Incluso, pueden generar roces si se consideran como parte de preferencias por un familiar con relación a otro.

A su vez puede tener unas connotaciones y particularidades en función de roles; distinguiéndose el estilo comunicacional entre los miembros de la empresa familiar, los empleados que no forman parte del eje familia y las personas que se relacionan con los integrantes de esos dos ejes y no pertenecen a ninguno de ellos.

Aquellos terceros con los que es necesaria la comunicación por algunas vías específicas tales como correo electrónico, y cuentas de empresa de servicios de mensajería y chats; porque no tendrán las mismas características de las que son privadas -de cada uno de los miembros-.

Generando cuestiones tales como:

Quien se encarga de utilizar esas vías de comunicación cuando no se cuenta con personal que específicamente realice las tareas.

O que esas actividades excedan el límite de horario de trabajo en la empresa y se trasladen a los espacios de descanso, ocio o entretenimiento de la familia.

O que al no contar con una estructura suficientemente profesionalizada esos aspectos el eje propiedad se vean afectado, generando interferencias y discrepancias en los otros ejes

Así esas formas habituales de comunicación en el eje empresa pueden generar situaciones tales como:

- Obstruir el trabajo en equipo.
- Causa de inexactitudes en las delimitaciones de los roles.
- Costumbres arraigadas que deberían modificarse por que como algunas actividades se llevan a cabo de una determinada manera impuesta por el fundador o por quien o quienes ostentan alguna posición o algún rol importante en el eje propiedad que se convirtió en una práctica habitual.

Se realizan de esa forma y no hay posibilidad de dialogar a ese respecto; las cosas se hacen de una determinada manera y no se encuentra una necesidad ostensible de hacerla de otra forma.

Eso puede llevar a que la escasa o nula comunicación:

- Provoque distanciamientos afectivos; no existen discusiones pero tampoco existen puntos en común.



Considerando el eje en el que esas situaciones se producen lo más probable es que nadie ceda su posición rígida.

Y, al no poder expresar sus intereses y sus necesidades y no conocer las de su interlocutor o interlocutores en algún momento se generen discusiones.

Retomando las ideas de conflicto:

El episodio conflictivo puede aparecer en cualquier momento o no aparecer nunca; o ser considerado por uno de los involucrados y no por el otro o los otros.

Precisamente porque al no comunicarse no pueden manifestar sus pensamientos y sentimientos o si lo manifiestan es por medio de la comunicación no verbal (un gesto un ademán, una mueca, puede ser el factor desencadenante de una discusión o de un conflicto de proporciones tales que perturbe gravemente el eje familia.

-La apatía que genera la incomunicación prevalezca incidiendo en la calidad y eficiencia en el trabajo, afectando directamente el eje empresa.

- La ausencia o la interferencia en la comunicación afecta el eje propiedad, y desde ese eje expande sus consecuencias hacia los demás.

Pero es en este eje en que el proceso de comunicación lineal puede cumplir un rol útil, incluso un modelo transaccional podría acarrear inconvenientes en este caso no por falencia, sino por exceso.

Por ello es que en este eje los procesos comunicacionales son:

-Eminentemente técnicos, están destinados a objetivos concretos.

-No tienen cargas sentimentales o emocionales.

-Es así que cumplen con sus finalidades de estructura accionarial.

En esa línea explica Calcaterra que. “El contexto de la mediación requiere la expresión de las partes de forma directa y personal. En ese sentido, es diferente a otros

contextos, especialmente el judicial, en el que, generalmente las partes no se hablan sino a través de sus abogados. El mediador necesita que hablen entre sí”.<sup>13</sup>

Según se afirma en el ámbito de la teoría de la comunicación, como los seres humanos no podemos no comunicarnos y que para que se pueda aceptar una situación los sujetos deben entender esa situación; cuanto más se manipule –por acción o por omisión- el elemento comunicacional dando más trascendencia a lo que se transmite en lugar de priorizar como se transmite no se facilita la apertura de canales de diálogo y de entendimiento entre los distintos ejes de las empresas familiares, situación que se puede acentuar con el tiempo y en el tiempo.

En las empresas familiares se dan particularidades comunicacionales eminentemente prácticas que pueden generar conflictos y que las podemos clasificar:

- Desde adentro de las empresas familiares.

- Hacia el afuera de las empresas familiares

Esos dos criterios están íntimamente ligados nuevamente a los ejes característicos de las mismas.

- Desde adentro de las empresas familiares:

- La generación joven se percibe empoderada cuando colabora con los mayores acercándolos al uso de los recursos tecnológicos.

- Con una mirada remozada, más amplia y amigable con el ambiente los millenials toman el protagonismo de las empresas familiares.

- En ese escenario la generación mayor y la generación más joven reconvierten los lazos para acomodarse a los tiempos actuales en materia comunicacional.

---

<sup>13</sup> Calcaterra, R Mediación Estratégica. Pág 185

-Como los integrantes de las generaciones mayores carecen de conocimientos técnicos o tienen conocimientos vagos o confusos los de las generaciones más recientes toman lugares y roles haciendo uso de su habilidades.

- Los miembros de la generación más joven son consientes de la vital importancia del marketing digital.

-Los de las generaciones anteriores subestiman esas herramientas.

-Probablemente por resguardarse en un lugar de seguridad o en su rol los integrantes de las generaciones anteriores manifiesten que no les interesa saber de qué se trata.

-También puede ocurrir que temen a los avances de lo novedoso y a los cambios.

-En algunos casos se les plantean inconvenientes para comunicarse y no les quede otra salida que pedir ayuda.

-En otros se quejan que el uso de dispositivos móviles distrae y quita concentración a empleados externos no familiares de la empresa y a los integrantes de las otras generaciones.

Nuevamente aquí se plantean rispideces.

-El exceso de comunicación a través de los dispositivos móviles con sus cuentas de empresas o privadas de cada miembro y empleado y chats de empresa escasamente sistematizadas y en algunos casos desorganizadas genera discusiones, que pueden evitarse si se organiza ese tema comunicacional.

-Los integrantes de las generaciones más recientes pueden encargarse de esas actividades, o bien puede contratarse a un empresa profesional externa a las empresas familiares.

-En cualquiera de los casos comenzará a tejerse redes y generarse nuevos espacios laborales y de intercambios comunicacionales.

Hacia el afuera:

- Las nuevas generaciones ven estas situaciones como una actividad interactiva, fácilmente realizable.

- En cambio las generaciones mayores entienden que los espacios en la empresa familiar se ganan con esfuerzo y perseverancia.

Condicionamientos que puede dar lugar a disputas; involucrando incluso a los integrantes de la generación intermedia, que:

- O toman partido por una u otra generación.
- O se comportan de una manera neutral, agitando los ánimos de todos los involucrados.

Si bien en la investigación se menciona también a los medios tecnológicos específicamente para llevar adelante las mediaciones a distancia.

Dentro de ese universo de comunicación actual en las empresas familiares, para distintas finalidades se utilizan generalmente:

- Correos electrónico.
- Redes sociales.
- Sitios web.
- Correos electrónico.

Aunque para las nuevas generaciones parezca antiguo o poco usado, probablemente sea una vía de comunicación de las generaciones mayores y de las intermedias.

- Redes sociales. Son uno de los elementos más utilizados por las empresas familiares porque:

- Brinda un espacio para vender el producto o servicio.
- Genera una atención directa con el cliente.
- Otorga presencia masiva.

El dilema de todos estos modos de comunicación reside en:

- Contratar especialistas.

- O que se encarguen miembros de la familia, en este caso con un complemento de la disyuntiva: como una actividad rentada o como una colaboración o como un hobby que beneficia a la empresa.

- Sitios web. Generalmente se deja en manos de especialistas ajenos a la empresa familiar.

- Algunos integrantes de la empresa familiar optan por esta vía porque los anuncios por radio o televisión son más costosos.

- Los de las generaciones mayores batallan por utilizar radio o televisión.

- Los de las generaciones más jóvenes no están de acuerdo, e incluso creen que es suficiente con el uso de las redes sociales.

Cuando se presenta el punto conflictivo en cuestiones de comunicación hacia el afuera de la empresa familiar y se produce ese requerimiento generalmente, de la generación más joven de la búsqueda de estrategias publicitarias y de marketing que deben estar incluidas dentro del plan comercial de la empresa familiar para imponer la marca en el mercado, lo puede ser advertido por otros integrantes como un gasto y no como una inversión

- Surge de esta investigación que la incidencia de los recursos tecnológicos en el eje propiedad se generan conflictos.

Esa continúa siendo, además en relación con el afuera de la empresa familiar, una cuestión conflictiva: Siendo en la actualidad una cuestión a resolver en el interior de la Provincia de Corrientes que:

- Las empresas prestadoras de servicio de internet en muchas zonas prestan servicios deficitarios. Las horas que esas empresas familiares pasan con una nula o escasa conectividad perjudica las relaciones con el adentro y con el afuera de la empresa familiar.

Hacia adentro de las empresas familiares se generan dificultades y conflictos porque las nuevas generaciones basan gran parte de su trabajo en el uso de herramientas tecnológicas que precisan el servicio si la mirada superadora es la prevención de los mismos; mas allá de las cuestiones intrapersonales e interpersonales propias de los ejes familia y empresa en el eje propiedad pueden producirse dificultades de tipo relacional pero además de pérdidas económicas.

Actualmente la frase que se enuncia en el marco de los estudios sobre teoría de la comunicación humana que señala que no podemos no comunicarnos es reeditada por las generaciones más jóvenes de las empresas familiares como: No podemos no comunicarnos sin internet. Ello ocasiona que se producen:

- Impedimentos para que se cumpla con eficacia las actividades.

- Esos impedimentos son vistos por las generaciones mayores como una actitud irresponsable frente al trabajo.

Esto replica generando dificultades que el eje familia y que el eje empresa no pueden resolver. Y vuelven a impregnarse de cuestiones emocionales.

Tomando como base el el modelo evolutivo tridimensional puede trabajarse en ese sentido; verbigracia, la posibilidad de generarse vínculos intergeneracionales de cooperación en relación al uso de las herramientas tecnológicas, ya mencionados, es nulo en ese escenario.

### **Capítulo 3**

**Estrategias para la resolución de conflictos en el ámbito de las empresas familiares de la Provincia de Corrientes.**

## **A) Las empresas familiares y la aplicación de sistemas heterocompositivos para la resolución de conflictos**

En la esfera de la presente investigación se observa que cuando la búsqueda de la solución a los conflictos se realiza de manera formal e informal.

Tradicionalmente, en la sociedad en general y con relación a los integrantes de las empresas familiares en particular, se tiene por costumbre resolver sus conflictos esencialmente por las vías heterocompositivas.

En las mismas es preciso que un tercero ajeno a los intereses de las partes involucradas en el conflicto tome intervención para poner fin al problema.

Puede tratarse además de un superior que impone una resolución. Pero en circunstancias todas en las que quien establece las soluciones es otro, ajeno e independiente a ellos, y no son las partes involucradas en el conflicto.

Si las personas acuden a las vías establecidas en las leyes o en las normas en esas instancias se entienden como unas herramientas o recursos que se aplican tanto para la prevención como para la gestión de los conflictos en las empresas familiares; que en ese sentido colaboran con esas instancias de manera llana, accesible y viable.

Así, estarán solicitando o recurriendo a la aplicación de una ley o norma que haya sido definida con anterioridad por ellas mismas o bien por un tercero superior, con autoridad y que resulte de aplicación al conflicto.

Como las empresas familiares posee sus propias normas y ordenamientos con los que proceden, y que son explicitados en mayor o menor medida; se pueden encontrar en la necesidad de tener que solicitar la ejecución de cláusulas contenidas en el protocolo de las empresas familiares, propiamente dicho o la utilización de algún procedimiento a esos fines, contenido en él; pues es de buena técnica que en dicho instrumento se establezcan marcos

normativos que facilitan la prevención de conflictos y la resolución de los mismo en el caso en que éstos aparezcan posibilitando que cada miembro de la familia conozca lo que debe esperar de sus relaciones con la familia y con la empresa y de ese modo creando confianza entre sus miembros.

O bien pueden recurrir a las vías del poder, que son utilizadas generalmente por las personas que se muestran una situación de superioridad frente a otras; lo que le permite imponer su voluntad al resto de los integrantes de las empresas familiares.

En ese sentido, el ejercicio de este poder puede ser coercitivo o de solución.

En las empresas familiares el ejercicio del poder para la resolución de los conflictos está estrechamente ligado al desarrollo de estructuras y organizaciones jerarquizadas, con un estilo de liderazgo más autoritario en el eje la empresa y en el eje familia.

Esas circunstancias inciden en las relaciones entre sus miembros.

Con asiduidad y reiteración se observa que el liderazgo es practicado por el fundador creando modelos de respuesta ante las situaciones conflictivas que se aprenden y se repiten en la siguiente generación, lo que en determinadas situaciones configura una serie de nuevos conflictos.

Se puede considerar dentro de los sistemas heterocompositivo al proceso jurisdiccional.

En ese caso en el proceso judicial se despliegan una serie de actos proyectados y encaminados hacia la aplicación de la ley porque interviene un órgano institucional jurisdiccional; el juez quien en calidad de tercero imparcial pone fin al litigio mediante una sentencia y la ejecución de ésta.

Dentro de los sistemas heterocompositivos se puede citar también al arbitraje, un histórico método de resolución de disputas de que consiste en un conjunto de actos igualmente orientados a la solución de una disputa en el que un tercero neutral (árbitro u



árbitros, ya que pueden tener conformación colegiada), designado previamente por las partes de mutuo acuerdo dicta un laudo que es vinculatorio para las ellas.

Los procesos arbitrales pueden ser:

- Juicios de estricto derecho.
- De equidad.
- Arbitraje técnico.

Son del primer tipo cuando debe resolverse en consideración a lo dispuesto por la norma jurídica aplicable.

Son de equidad cuando se efectúan de acuerdo a los mandatos de conciencia y a los conocimientos del árbitro o árbitros que deban resolver el arbitraje.

Mientras que el arbitraje técnico consiste en que las partes dejan la solución a la decisión de expertos en un arte o en una ciencia.

Con relación a este procedimiento dicen Favier Dubois y Spagnolo: “Al respecto nuestro Código regula el “contrato de arbitraje” en sus arts 1649 a 1665.

Si bien entre las controversias excluidas del arbitraje incluye expresamente a “...las cuestiones de familia...” (art. 1651), ello no obsta a que las cuestiones “patrimoniales” propias de la propiedad de la empresa y de su gestión puedan expresamente ser sometidas a arbitraje, lo que refuerza la validez de las cláusulas arbitrales para resolver conflictos en la empresa familiar y la conveniencia del mecanismo del arbitraje que pueden poseer grandes ventajas sobre el judicial en materia de agilidad, confidencialidad y especialidad”.<sup>14</sup>

Lo común a estos dos mecanismos es que quienes resuelven el conflicto lo hacen independientemente de la autonomía de la voluntad de las partes, pudiendo tener distintos tipos de finalidades; y encaminarse a posibilitar el acceso a la justicia por medio de la vía

---

<sup>14</sup> Favier Dubois (h) E. Spagnolo, L. Diez mandamientos legales para las empresas familiares. Pág 60

jurisdiccional y en el caso del arbitraje a colaborar para apaciguar la congestión, la lentitud y los costos que implica la aplicación de esa justicia formal estatal.

En consideración a que en las empresas familiares, como se vio al inicio de esta investigación; su fortaleza proviene de un propósito común y de un marcado sentido de pertenencia que puede verse afectado al someter sus diferencias a estos tipos de sistemas heterocompositivos, donde si prevalece la idea de ganar-perder ese escenario perjudica el compromiso como elemento propio y vivificador de las empresas familiares, que se expande a todos los miembros y se manifiesta habitualmente en la lealtad entre los mismos integrantes y los empleados no familiares, que se sienten parte de ella.

Dada su dinámica particular las empresas familiares como también se vio, suelen llevar adelante algunas cuestiones con una determinada peculiaridad y con conocimientos propios, con secretos que forman parte de un ideario de las enseñanzas y los conocimientos especiales, así como la flexibilidad en el trabajo, que les permite adaptarse a los vaivenes del mercado y reforzar su visión a largo plazo, que también puede verse perjudicados al exponerse en este tipo de sistemas.

Frente a esos escenarios en que se evidencia la tensión mayorías- minorías, de batallas por la gestión o de encontrarse en inferioridad de condiciones en relación al acceso a cierta información estas situaciones pueden generar:

- Serias desventajas en aspectos relacionales.
- Desestabilizar la empresa familiar.
- Poner en peligro la continuidad de la empresa familiar.

Una de las situaciones más difíciles se configura al plantearse el contexto de tener que acudir a los tribunales de justicia dado que generalmente en este tipo de empresas surgen más conflictos que en las que no son familiares.

Esa situación tiene su causa fundamentalmente por que los conflictos de tipo emocionales ocasionan un menoscabo en la actividad productiva.

Es una constante en todos los análisis que:

- El sistema familia es eminentemente emocional.
- El sistema empresarial está basado en lo racional.

En el supuesto que esos conflictos trascienden el ambiente empresarial afectan la reputación por lo que es preferible buscar un sistema que compense adecuadamente las cuestiones conflictivas cuando se da una superposición de algunos de los sistemas que la integran para evitar un menoscabo grande para la empresa y el desmembramiento de la familia ya que se vislumbra un camino difícil cuando debe recurrirse a intimaciones, a cartas documento y a todos los procedimientos propios de los sistemas heterocompositivos.

En el mismo sentido, los profesionales que asesoran a las empresas familiares más precisamente en el caso de los abogados “son educados en un arduo y largo proceso de transmisión de conocimientos, sin que tengan oportunidad de tomar conciencia de que sus vidas profesionales transcurrirán confinadas en la operación de una sola categoría de métodos de administración y resolución de conflictos.

Consecuentemente, tampoco tienen la posibilidad de descubrir la existencia de otros métodos que puedan usarse para los mismos fines, reemplazando al derecho o cumpliendo su cometido allí donde aquel resulta inoperante.

El conflicto no les es mostrado como objeto de estudio, ni reciben noticia alguna de la disciplinas que lo tratan, pese a que el conflicto entre pretensiones jurídicas de signo opuesto (legítimas e ilegítimas) del que ellos se ocupan, sean sólo una clase –aunque no la más numerosa de ese género”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Entelman, R. Teoría de Conflictos. Págs. 55-56

El litigio inclusive nutre el conflicto, porque unos procedimientos influyen sobre otros que no tienen una utilidad directa, pero que se despliegan a los fines de una estrategia y para contrarrestar o desestabilizar al adversario, sumado a que quienes tienen que resolver no tienen una visión global de la situación.

En ese contexto son demandantes y demandados y el conflicto, que trasciende la esfera de la empresa familiar en cuestión, para tornarse público, circunstancia que conlleva muchos riesgos.

“Tal judicialización del conflicto tiene aptitud para destruir a la empresa, para destruir la propiedad al vaciar de valor aquella, y para destruir a la familia.

¿Por qué?

En primer lugar, porque cuando los conflictos se judicializan existe la necesidad de ciertos actos formales previos o contemporáneos que, en sí mismos. Los agravan en forma de espiral y hacen más difícil frenarlos.

En segundo lugar, porque la judicialización implica entrar en un camino por un tiempo indeterminado y durante el cual el pensamiento y las energías de los familiares estarán en el juicio y no en la empresa, perjudicando su funcionamiento”.<sup>16</sup>

Cuando se trata el conflicto desde la faz de los sistemas heterocompositivos, o se aborda la situación como un conflicto jurídico, delineado el mismo desde la noción de la conducta permitida y la conducta no permitida desarrollada por Remo Entelman al estudiar teorías del conflicto se está trabajando en el plano de las posiciones de aquellas personas que están enfrentándose a esa situación conflictiva y en ese escenario, es un tercero objetivamente quien resuelve la cuestión.

---

<sup>16</sup> Favier Dubois (h) E. Spagnolo, L. Diez mandamientos legales para las empresas familiares. Pags. 58-

En la actualidad no se advierte que los problemas sometidos a la decisión de un tercero imparcial a través de un sistema heterocompositivo tengan una exégesis que integren los sistemas propios de las empresas familiares.

Eventualmente en el futuro puedan suscitarse cambios en ese sentido.

## **B) La mediación como sistema autocompositivo aplicable a las empresas familiares**

En el ámbito de los métodos autocompositivos se brega por que sean las mismas personas involucradas en las situaciones conflictivas quienes busquen las soluciones de los mismos; de manera voluntaria y que por medio del diálogo lleguen a los entendimientos y a los acuerdos.

Si bien la investigación giró en torno de la mediación existen otros sistemas autocompositivos entre ellos se puede citar:

La facilitación:

-Se trata de un procedimiento utilizado en una variedad de escenarios para tratar conflictos en los que están inmersos múltiples partes y en los cuales un tercero los ayuda a comunicarse, a detectar las causas de los conflictos y de esa manera aislarlas, planificando los cambios.

Con esta herramienta, en el ámbito de las empresas familiares se busca preferentemente por medio de ella prevenir conflictos a futuro, como asimismo gestionar los que son habituales en la cotidianidad de las relaciones y de las situaciones del día a día.

-El asesoramiento:

Este procedimiento puede ser utilizado tanto para la gestión como para la resolución de los conflictos.

Se utiliza con la finalidad de buscar la armonía entre las personas, evaluar los problemas y una vez detectados aplicar la intervención adecuada a los mismos.

La negociación:

-Consiste en un proceso bilateral o multilateral por medio del cual los sujetos involucrados en un conflicto o sus representantes buscan resolver sus diferencias por medio de la discusión, la transacción y la persuasión y que se desarrollo con o sin la presencia de un tercero imparcial, que pueden ser los asesores o los abogados.

La conciliación:

-En este caso la búsqueda de solución de los conflictos se da con la intervención de un tercero por medio del cual las personas que tienen un litigio resuelven el mismo.

El conciliador con una intervención activa que se caracteriza por ser instructiva para las partes colabora para que el conflicto llegue a su fin.

-La mediación:

El elemento característico de la mediación como un sistema autocompasitivo consiste en que la solución al conflicto resulta de la gestión misma de las partes.

En una primera aproximación se puede afirmar que la mediación es una negociación asistida, ya que las partes actúan por sí mismas, son ellas las que negocian y proponen soluciones.

Consiste en un método alternativo a los habituales de tipo confrontativo o jurídico; a través de la participación de un tercero neutral cuyo objetivo es ayudar a quienes están inmersos en un conflicto para de manera colaborativa, gestionar una resolución aceptada por todos los involucrados en el mismo.

Debe considerarse que en el ámbito empresarial se utiliza la negociación es una herramienta de resolución de conflictos, pero predominantemente para lograr acuerdos puramente comerciales, gestionar determinadas cuestiones y tratativas del eje propiedad.

Y si bien la mediación toma de ella algunas técnicas debido a que también tiene carácter autocompositivo e incluso existen tipos de negociaciones colaborativas cuando las partes deliberan que pueden obtener mejores beneficios de una negociación que no implique una competitividad extrema, o una negociación al extremo posicional; ello puede ser una primera aproximación al manejo de los procesos contenidos en la mencionada noción de negociación asistida que contiene la mediación, pudiendo consistir entonces, en las primeras aproximaciones que tienen los integrantes de las empresas familiares al conocimiento de una vía autocompositiva.

Siendo un avance hacia el mejoramiento de la calidad de la comunicación y una actitud inteligente y proactiva de gestión de las diferencias, es preferentemente aplicable al espacio que contiene mayor cantidad de características objetivas, y carece de elementos subjetivos, como son las gestiones hacia el afuera de las empresas familiares.

Paradójicamente es en ese espacio escuela de construcciones de soluciones y de acuerdos.

En los ejes familia y empresa las condiciones giran en torno a necesidades y esa herramienta necesita de características particulares que se consolidan en la mediación, más que en la negociación.

En relación a la mediación la doctrina especializada considera que la dificultad para encontrar un concepto universal está dada por la existencia de distintas escuelas; es decir no existe un único modelo o enfoque.

Por lo que al tratarse de una disciplina en la que confluyen perspectivas orientadas a entender al ser humano en su relación con otros seres humanos existe la propensión a utilizar las técnicas en función de la tipología del conflicto.

Para llevar adelante los procesos de abordaje de los conflictos el mediador cuenta con los distintos tipos de intervenciones básicas que se complementan con sus conocimientos

sobre teoría del conflicto y teoría de la comunicación humana y aprovecha en su labor mediadora los conocimientos que su propia formación profesional.

Las distintas escuelas son los aportes que realizan los autores en función de sus investigaciones, y de sus experiencias profesionales en los ámbitos en los que se dedican a mediar.

En función de esta investigación se seleccionaron las contribuciones y las perspectivas de las siguientes:

Modelo tradicional lineal o modelo Harvard:

En este modelo la comunicación tiene un sentido lineal, por lo que la intervención del mediador se traduce en ser un facilitador para lograr una comunicación bilateral efectiva.

Se considera que el conflicto tiene una causa que está expresada en el desacuerdo, sin tener en cuenta otras causas que pudieron incidir en él, sin tener por lo tanto en consideración el contexto en el cual el mismo se produce, tratando de excluir las percepciones de faltas o de errores que se cometieron en el pasado, que imposibiliten comprender el presente y conducir al logro de un acuerdo en el futuro.

Por otra parte, sin tener en cuenta el componente relacional este modelo busca clasificar los tipos de intereses y de necesidades de las personas implicadas en el conflicto. Separando las personas del problema para que por medio de una negociación colaborativa, asistida por un tercero se logre el objetivo final de centrarse en la comunicación y no en las relaciones de las partes, las cuales no pretende cambiar.

Por lo tanto las preguntas que realiza el mediador son abiertas con la finalidad de que faciliten la interacción entre las partes disminuyendo las tensiones, encausando el proceso hacia el acuerdo.

Este es el modelo diseñado por los profesores Fisher y Ury y Patton en 1980, fue encaminado a lograr negociaciones exitosas.



Por esas características se utiliza habitualmente en el ámbito de las negociaciones comerciales y para mediar en las disputas que ese tipo de relaciones pueden generar.

Contiene una serie de elementos:

- Considerar intereses y no posiciones:

Lo cual propone un tipo de negociación que se caracteriza por ser:

- Posicionado y centrado en los intereses de cada una de las partes:

Por esa razón las partes deben verse favorecidas al cierre de la negociación.

Al negociar se toman posturas estrictas que por tanto contienen una solución posible.

Por lo tanto centrarse en ellas no sería útil ni práctico debido a que solo se estaría dificultando y entorpeciendo el proceso de negociación.

- .Buscar opciones:

Una vez que los intereses de las partes están en la mesa de negociación para este modelo se deben examinar opciones que sean útiles y atractivas para ambas.

Esto se realiza ofreciendo distintas posibilidades de solución, de modo tal que la otra parte sienta que se encuentra en una posición de elección y no que está sujeta a tener que elegir y aceptar una única propuesta.

- Pensar alternativas:

Consiste en la posibilidad de realizar un acuerdo diferente al que se está gestando en la mesa de negociación.

Posibilita un nivel de comparación.

Paralelamente requieren que se tenga información así se puede trabajar en analizar:

- Si con las opciones la otra parte no tiene disposición para negociar, la vía de la que dispondrá será acudir a alternativas distintas para lograr concretar un acuerdo.

Ante tal circunstancia una parte cede en vista de que la otra también lo hace para acceder a la propuesta.

En ese escenario se despliegan ciertas herramientas:

-Criterios Objetivos:

Cuando la negociación se estanca y no se puede avanzar porque no se arriba a un acuerdo con las opciones ni con las alternativas la vía que queda disponible es establecer criterios objetivos.

Así se puede analizar e investigar de qué otra manera se formalizaron acuerdos análogos en el paso o bien como lo hacen otras empresas con características parecidas a las que están negociando.

-Cuidar la relación:

Para esta escuela las relaciones entre las partes que buscan lograr un acuerdo deben ser conservados.

Para lo cual se debe trabajar de una forma colaborativa y comprensiva, de forma tal de que si, en un momento posterior las mismas personas debieran volver a negociar pudieran hacerlo, ya que con anterioridad lo hicieron de manera empática.

-Establecer compromisos:

Una vez que las partes acuerdan negociar es necesario que ambas se comprometan a cumplir con su parte del acuerdo.

Todo ello implica el buen propósito de mantener relaciones duraderas y demostrar buena predisposición y profesionalismo.

Llevar adelante una comunicación clara:

Para cumplir con este punto es precisamente que se trabaja la confianza en la otra persona, pudiendo explicitar abiertamente que soluciones le resultan ventajosas y cuáles no les resultan beneficiosas.

Lo que debe tenerse en cuenta es que trabajar en las posiciones no colabora en mejorar las relaciones. Si en las empresas familiares aplicáramos únicamente este modelo estaríamos dejando de lado el aspecto relacional.

Por otra parte, si solo se tuviera en cuenta lo que cada una de las partes considera como razonable y viera en el otro sujeto alguien que se encuentra equivocado y que además quiere quitarle, pretender prohibirle o intenta impedirle algo se asemejaría más a una contienda, que a la búsqueda de soluciones.

Conforme se indaga el modelo se advierte que dentro de la escuela existen variantes que se denominan:

-Negociación suave y negociación dura, que están ubicadas en extremos diferentes.

El modelo tradicional es el lineal – duro.

En él se ve al otro como un adversario, al ser tan terminante es que surge la corriente suave que refiere que debe sacrificarse algunas cuestiones en pos del mantenimiento de las relaciones.

Ni una ni otra genera a largo plazo consecuencias y resultados positivos a largo plazo. Incluso la negociación lineal - dura es objetivamente una imposición.

En ese sentido así planteadas, estas técnicas no solo que no deberían emplear en el contexto de las empresas familiares, sino que debería decidirse por inutilidad.

En el modelo suave no subyace en realidad un sacrificio, sino que surge una búsqueda de justicia.

La noción de sacrificio no es aplicable si lo que se está intentando es la negociación de un acuerdo.

Tampoco es propio y conveniente a la idea de acuerdo sostenible en el tiempo en el ámbito de la empresa familiar que seguramente una parte se sienta más débil que la otra.

Si se analiza el carácter cooperativo que surge del modelo tampoco sería en forma directa útil al ecosistema de las empresas familiares, debido a que los cooperadores efectúan una parte de la tarea para unir esas partes en algo más general que incluya la labor de todas las partes.

Esto no es lo que se busca de los métodos adecuados de resolución de disputa, debido a que la cooperación lleva ínsita la idea de interdependencia pero también de desbalances.

En cambio en el contexto de las empresas familiares es conveniente trabajar colaborativamente es decir todos logran todo, con el esfuerzo de todos, en este caso consiguen un acuerdo.

Además, si se piensa en el supuesto de la negociación suave, el negociador, aun blando en vez de ayudar, puede perjudicar, porque como no puede lograr su propia victoria, enlaza en otras personas las consecuencias de su no-éxito.

Así las partes en una negociación dura siempre estarán demandándose concesiones y en una blanda otorgándola; generándose circunstancias que lleven a terquedades y obstinaciones que de la misma manera, no colaborarán en los procesos.

Desde lo puramente relacional el negociador duro se convertirá en un vendedor de relaciones, por su parte el negociador blando se convertirá en un comprador de relaciones.

Las mismas no se estarían generando ni cultivando sensatamente; descartándose también en este punto su aplicación en el universo de las empresas familiares.

En cuanto al componente confianza las personas que negocian de manera suave, en principio confían en la otra persona.

Pero en este modelo no se puede otorgar enteramente la confianza porque a los sujetos que negocian les conviene trabajar con hipótesis y suposiciones; incluso es esperable que verifique esas figuraciones; pues son sus planes.

Entonces ante ese contexto lo más probable es que se trabaje en la construcción del acuerdo en un estado de alerta.

La rigidez en las posiciones conduce a obstinaciones e inflexibilidades.

Incluso cuando la negociación se paraliza o estanca las personas pueden agudizar sus amenazas y endurecer sus demandas.

Esto puede llevar a tomar decisiones de manera unilateral, en la negociación lineal – dura llevará a exigir y en la blanda a sacrificar.

Este tipo de acuerdos tampoco es conveniente, porque deja a una parte en inferioridad y conduce a un acuerdo que en caso de que se logre es probable que no sea cumplible.

Lo que también puede suceder es que el acuerdo se logre y solo lo sea a corto plazo, no se encuentra aquí mirada a futuro que se plantea como beneficiosa en las empresas familiares.

En el terreno de las posiciones pedir e insistir son consecuentes con una estructura demandante, creyendo que hay soluciones para un problema aun que no las hayan examinado ni buscado.

En conexión con lo anterior cuando se deben considerar los límites en la negociación lineal- dura para que la otra persona cambie de posición el negociador da información con límites falsos, los negociadores blandos no toman en cuenta los límites pero se genera la desventaja de que por no valorarlos los expresan sin que la otra parte les pida que lo hagan.

Al momento que se debe tomar decisiones unilaterales los negociadores duros siguen demandando exigencias el negociador blando acepta para sí todas las pérdidas.

En lo concerniente a analizar las insistencias se advierte que el negociador duro insiste en que se utilicen criterios objetivos y en cambio los blandos insisten en que se logre un acuerdo.

Cuando se considera la influencia que se ejerce en la mesa de negociación los negociadores duros presionan buscando que se logre un acuerdo en cambio, si son blandos ceden ante esa influencia.

Al examinar lo relativo a la aproximación gerencial los negociadores duros buscan que las cosas se concreten y enfatizan en el corto plazo porque se anclan en las posiciones, mientras que los blandos como negocian intereses se sitúan en una orientación por objetivos, que serían las metas.

Con referencia a la creación de un valor por medio de la negociación puede producirse una tendencia a instituir un valor o bien a reclamar un valor y se relaciona con la habilidad para ser lo más productivos que se puede lograr en la negociación.

Esta herramienta es conocida en el sector empresario cuando se suscitan controversias cuyos protagonistas son empleados no familiares de las empresas familiares.

Así señalan Barker y Domenici que “En las organizaciones el ejemplo más conocido de negociación es la que tiene lugar entre las empresas y los sindicatos, para resolver una disputa o firmar un nuevo contrato laboral. Como se aprecia en la relación obrero-patronales, a menudo los disputantes no logran resolver sus conflictos por negociación mutua, y deben recurrir a un tercero, quien ingresa a la situación conflictiva ya sea para facilitar la negociación (mediación) o para dirigirla (arbitraje)”.<sup>17</sup>

Con relación a estos enfoques existen algunas orientaciones superadoras del modelo, que se denominan cooperativas o adaptativas y buscan escapar hacia estrategias teniendo en cuenta la cultura de cada organización y grupo de personas.

Por la razón expuesta dejan de lado carácter lineal de lado para focalizarse en tácticas que permitan aprendizajes una vez utilizada la herramienta.

-Modelo circular narrativo (Cobb):

---

<sup>17</sup> Barker, J. Domenici, K en Resolución de conflictos. Nuevos diseños. Nuevos contextos. Pág.259

Este modelo surgió sobre la base de la teoría general de sistemas. Se asentó en los trabajos realizados por Luewin y Von Bertalanffy en los años 80.

Se denomina circular porque esencialmente parte de una concepción circular de la comunicación; como un proceso de ida y vuelta.

Su exponente, Sara Cobb, una terapeuta norteamericana valora la construcción de las narrativas que cada parte realizó, en función a ciertos criterios:

La coherencia narrativa.

- La conexión en las narraciones.

Los roles que cada uno de los protagonistas tiene como agresores y como víctima-

- Los temas y los valores que son la fuente de conflictos.

- La conexión con historias y narraciones anteriores, que continúan latentes porque no han sido resueltas.

Siguiendo la escuela de Sara Cobb podemos decir que la mediación es un proceso que estructura la intervención de las partes involucradas en modos que favorecen su participación y legitimidad, asumiendo responsabilidades para diseñar la resolución de sus disputas.

En ese sentido este modelo tiene como punto de partida la premisa de que el conflicto no necesariamente es sinónimo de agresión, o de antagonismo, sino que el núcleo del contenido del conflicto puede ser reconceptualizado y redefinido.

Ello es así porque no tiene un solo origen, sino que se retroalimenta en su circularidad.

En este modelo el conflicto es asumido como un elemento interno y casi constante en la existencia de las personas.

Merece especial atención la particularidad de insistir en las narrativas, de modo que está apostando por la comunicación.

Es la comunicación la que permite establecer cómo es que las personas le atribuyen significados a las actitudes de otras personas y a los hechos en general.

Por eso en el proceso de mediación se tendrá en cuenta los aportes que provengan de:

- Los valores.
- El contexto cultural.
- Los mitos.
- Las historias que las personas narran sobre sí mismas.
- Las historias que las personas narran sobre otras personas.

Estos elementos son significativos a los efectos de relacionarlo con el escenario propio de las empresas familiares.

En el desarrollo del método circular narrativo se busca derribar la confrontación transformando la narrativa con la que los participantes llegan a la mediación.

Se provoca la aparición una narrativa diferente, que conduzca a lograr cambios.

La interacción entre las personas genera comunicación, y con esa característica de priorizar la comunicación es que se busca que los participantes interactúen y lleguen en la medida de lo posible a un acuerdo.

Provocando un diálogo circular las personas:

- Se sienten en un clima de confianza.
- Comienzan a cooperar con el proceso.
- Cada uno de los participantes tiene su propia narrativa sobre el problema.
- En la generalidad de los casos las narrativas de cada una de las personas son

diferentes.

- Hablan directamente entre sí.

- El mediador está a disposición para que las partes trabajen en la búsqueda de consensos.



- Cada uno de los participantes se va adentrando a las narrativas del otro.

- En caso de que arriben a un acuerdo se van a apropiar de él porque se van a sentir sus constructores.

Al tratarse de un proceso interaccional debe cuidarse la técnica para que ella resulte eficiente, debe atenderse la práctica conversacional.

Dado que una narración de hechos que sea carente de cierto grado de complejidad no aporta elementos valiosos para la búsqueda de consensos.

La escuela entiende que conviene organizar una pre - reunión y cuatro etapas.

De las etapas que a su vez, pueden derivarse varias reuniones o sesiones de mediación.

En esa línea de trabajo de acuerdo al método en un primer tramo, se organiza la pre - reunión, que se caracteriza porque no es realizada por el mediador.

Continúa el proceso con reuniones que tienen las siguientes características:

- El mediador participa del resto del proceso.

- El mediador tiene reuniones privadas con las partes participantes de la mediación.

En ellas el mediador explica las características del proceso para lo cual:

- Pone énfasis en la confidencialidad.

- Se procede a la firma del acuerdo de confidencialidad.

- Organiza con los intervinientes en el proceso las cuestiones relativas al tiempo que se va a utilizar para llevar adelante las sesiones de mediación.

- Informa sobre la regulación de sus honorarios.

A continuación se inicia la primera etapa de la mediación. Las reuniones son conjuntas, también denominadas públicas, en ellas se procede a:

- Encuadrar el proceso de mediación.

- Establecer las reglas.

-Aceptar comenzar el proceso de mediación; con la particularidad de que como las reuniones son privadas se debe decidir con quien se comienza a trabajar; en ese caso se consulta a las partes quien solicitó la mediación de esa manera se comienza a trabajar con quien haya pedido.

Si no puede usarse ese criterio se pregunta quien quiere comenzar o bien se busca algún criterio para decidir ese punto.

Segunda etapa. Reunión individual o privada se caracteriza por:

- Arribar al conocimiento del problema.
- Establecer cuáles son los objetivos.
- Delinear los objetivos.
- Verificar los recursos.
- Cotejar las necesidades.
- Identificar las posiciones de las partes.
- Eliminar el discurso referido a los derechos que eventualmente pudieran manifestar

los participantes de la mediación.

- Proceder a circularizar.
- Conocer que otras soluciones intentaron, las que evidentemente no funcionaron.

En una tercera etapa: en reuniones internas o del equipo se pretende:

- Reflexionar en el caso concreto.
- Organizar una historia alternativa que contenga determinados requisitos:
- Legitimar a la parte que tiene el problema.
- Contextualizar el conflicto.
- Instaurar una historia con connotación positiva para las partes.
- Vaticinar las dificultades.

En la cuarta etapa se produce la reunión pública o conjunta: Esta se encamina a:

- Relatar una historia alternativa.
- Crear acuerdos, que contengan nuevas opciones.
- .Discutir ventajas y desventajas de cada una de las opciones planteadas.
- Encaminarse a la búsqueda de una solución-

En el caso que la solución fue hallada, deberían orientarse a :

- Redactar el acuerdo provisorio.
- Contribuir con posicionamientos que sean positivos.
- Establecer las conductas que puedan ser observables.
- Definir el acuerdo.
- Construir criterios evaluativos del acuerdo.

De esta escuela se rescata la preocupación por la calidad y la fluidez de la comunicación empero en el ámbito de las empresas familiares pueden surgir algunos inconvenientes:

-Habrá que estar expectante en la regulación de las emociones y los sentimientos que pueden aflorar con vías de comunicación circulares y narrativas.

- Sobre todo con los mediadores y comediantes menos experimentados, y en ciudades como el caso de la Provincia de Corrientes con pocos habitantes, o donde la mayoría de los vecinos tiene tratos de tipo social habitual, debido a que por las particularidades del método pueden ser colonizados o pueden encontrarse en una situación en que no puedan equilibrar las sesiones de mediación para uno u otro participante.

-Requiere de una organización previa. Por lo que debe contarse con el aporte de un secretario que acerque el mediador.

-Asimismo, es preferible para los supuestos de dos participantes en mediación.

Siempre en el contexto de la empresa familiar si fuera multipartes significaría una organización de horarios y de espacios que posiblemente quite tiempo a las tareas propias de

cada eje de la empresa. Si se lleva a cabo en la misma empresa se estarían generando similares inconvenientes que en el caso que los participantes de que acudieran a una oficina para llevar adelante el proceso de mediación.

No se descarta contribuciones especialmente en el eje familia; pero se advierten esas cuestiones que requieren especial consideración.

#### Modelo de mediación Insight:

A los modelos antes desarrollados se suma la práctica de la mediación insight, como un aporte significativo de los siguientes aspectos:

- Una posibilidad para provocar cambios cognitivos en los sujetos que intervienen en la mediación.

- Una vía que posibilite que la intervención mediadora tenga la función de interpretar y de generar aprendizajes.

Por lo que se considera, a los fines de esta investigación que el modelo puede contribuir en considerar a las empresas familiares como una escuela de acuerdos.

A esos acuerdos se llega cuando se abordan los conflictos con responsabilidad, cuando se proporcionan herramientas para su tratamiento y se generan canales de comunicación adecuados a las características organizacionales de las empresas familiares.

Un punto en común con los modelos anteriores es que supone mediadores y comediadores capacitados que más allá de sus habilidades en sus profesiones de base y las características conciliadoras que pueden tener en las empresas familiares fruto de sus habilidades personales innatas o adquiridas, y de su prestigio y responsabilidad profesional, que por lo tanto los posiciona como personas de referencia dentro de las empresas familiares desde lo profesional y desde lo humano.

Debe complementarse con una sólida formación de tipo interdisciplinaria y en constante actualización.

El modelo insight podría ser beneficioso para llevar adelante mediaciones que comprendan a los conflictos que se producen en las empresas familiares porque:

- Permite un aporte en relación al carácter pedagógico de la mediación que reconoce que los sujetos involucrados en un conflicto puedan escucharse.

- Que las personas puedan conectándose desde las necesidades, salir más allá de sus propias posiciones.

- Posibilita generar un tipo especial de método aplicable al universo de la empresa familiar, identificada, como se vio más adelante, por sus diferencias con otras empresas que no son familiares.

"La estructura del proceso recuerda a las otras escuelas de mediación. Ahora bien, la gestión del conflicto a través de la mediación no se realiza a través de un proceso lineal en el que la aplicación de cada técnica permite avanzar hacia la siguiente etapa de manera escalonada y sin retrocesos.

Por el contrario, la mediación insight defiende un modelo no lineal y escasamente directivo.

Esto quiere decir que se pueden producir avances y retrocesos a lo largo de todo el proceso, además de que no hay garantías de que la aplicación de las técnicas desemboque en un avance hacia la siguiente etapa.

No obstante, la labor de la persona mediadora consiste precisamente en acompañar y orientar a las partes durante todo el proceso, especialmente cuando aparecen los primeros signos de incertidumbre y los aprendizajes que de ella surgen.”<sup>18</sup>

- Modelo transformador o transformativo (Bush y Folger):

En este enfoque se analiza especialmente que, si bien la mediación esta conducida por el mediador y/o los comediadores, a medida que la herramienta se desenvuelve en distintos

---

<sup>18</sup> Garrido Soler, S Mediación Insight una vía pedagógica para resolver conflictos. Pág. 15

ámbitos en la praxis puede suceder que las partes no asuman un rol protagónico; dado precisamente por ese papel directivo de quienes conducen el proceso.

De allí que se reconoce la posibilidad de resaltar la autocomposición y la autodeterminación de las personas involucradas en el conflicto.

Haciendo hincapié en ese aspecto, considerando a mediadores y comediadores como profesionales que desplieguen sus destrezas y sus prácticas interactuando con las partes en las reuniones de mediación conjuntas o privadas; y que se adentren en una faz diagnóstica de este modo podrán utilizar las técnicas preestablecidas y que son comunes a todos los modelos y siguen los principios establecidos por las leyes de mediación, porque son estándares universalmente considerados.

Y además, que desplieguen estrategias que les permitan a las partes determinar cómo se van a comunicar durante todo el proceso de mediación.

De ese modo permite reflexionar sobre sus características en común y sus diferencias; pudiendo ser estas de género, relativas a sus actividades o instancias profesionales, a sus edades y a sus experiencias de tipo culturales aquí adquiere relevancia considerar como se posicionan frente a una situación conflictiva; qué actitud toman frente al conflicto determinando la conveniencia de su solución para el logro del restablecimiento de las relaciones personales en caso de que estas se vieran comprometidas, o como se comportaron ante circunstancias similares y si esas conductas condujeron o no a la solución de las divergencias existentes.

Eso es así porque este modelo advierte que en el proceso de mediación a menudo el mediador encausa el mismo con herramientas que buscan que las partes no se estanquen en la situación conflictiva.

Y más aún, que no vuelvan sobre los hechos del pasado que pudieron desencadenar el conflicto que se intenta resolver, e inclusive otros que se suscitaron y que pueden o no tener

relación con el que se plantea en la actualidad; así se menciona que se debe situar el proceso preferentemente con una mirada hacia el futuro.

De manera tal que este enfoque no ve estas cuestiones como inconvenientes sino como posibilidades que bien gestionadas, no son contraproducentes, sino que estimulan a las partes para que decidan qué es lo útil, qué es lo importante y se empoderen como constructoras de diferencias para, desde ellas decidir si tienen la voluntad de dejar de lado las actuales discusiones y en ese caso encausarse a lograrlo.

Aportan Folger y Fariña que: “A diferencia de otros países en la cultura latina las negociaciones y las conversaciones que se mantienen para intentar resolver los conflictos se desarrollan de un modo más intuitivo y carente de preparación previa.

Cuando las partes concurren a una reunión con la otra parte para tratar de un tema conflictivo rara vez dedican tiempo para prepararse. Si una de las partes debe concurrir, por ejemplo a una audiencia de mediación o conciliación, a lo sumo se reúne con su abogado media hora antes en el bar de la esquina. En ese lapso dedican diez minutos a hablar de economía, otros diez minutos sobre política, la última parte de la charla sobre fútbol y cuando están pidiendo la cuenta, ya sobre la hora para llegar a tiempo a la audiencia hablan dos palabras sobre la cuestión y convienen presentarse a la audiencia a ver que tiene para decir la otra parte. Esto podría ser perfectamente válido si no fuera por el riesgo que implica otorgar una peligrosa preponderancia a la improvisación, a lo intuitivo para la toma de decisiones”.<sup>19</sup>

Por otra parte, este modelo aporta una mirada novedosa en relación a que el mediador debe abandonar la idea de la existencia de etapas preestablecidas para el proceso de mediación.

---

<sup>19</sup> Folger, J. Fariña, G. Mediación en conflictos personales y patrimoniales: la posibilidad de aplicar el enfoque transformativo. Revista la trama.

[https://revistalatrampa.com.ar/contenidos/larevista\\_tapa\\_anterior.php?id=72](https://revistalatrampa.com.ar/contenidos/larevista_tapa_anterior.php?id=72)

Por lo que en lo referente a la aplicación de este modelo al ámbito de las empresas familiares no se puede descartar por completo su utilización; pero es importante advertir que insiste en algunos tópicos que pueden subsanar divergencias y producir efectos en el eje familia, no así a los otros ejes de las empresas familiares; e incluso si no se logra un acuerdo en el eje familia desplegando la visión transformativa; puede causar efectos negativos en el eje empresa y en el eje propiedad.

Además, requiere una formación profesional específica en ciertas disciplinas de mediadores y comediantes y de determinado entrenamiento de otros profesionales relacionados a las empresas familiares que pudieran intervenir en la mediación.

Esto no significa descartarlo de plano; sino más bien utilizar sus postulados evitando interferir o centrarse en el reconocimiento o la revalorización de una de las partes del proceso en desmedro de la otra.

Igualmente, es importante no perder de vista, como ya se analizó, que en el ámbito de las empresas familiares algunas situaciones de disputas económicas tienen trasfondos emocionales.

En ese sentido Folger y Fariña aportan una explicación aplicable del modelo en un caso que analizan: “Por otro lado, los conflictos que surgen en las empresas de familia tienen su génesis en cuestiones que en la mayoría de los casos no tienen que ver con el “negocio” o si el conflicto se ha judicializado con el reclamo legal. Recuerdo un caso en una empresa donde el padre estaba preocupado por la continuidad de su hija en la compañía una vez que él no continuara a cargo. Tenía tres hijos: dos hombres y una mujer. Los hombres habían duplicado en los últimos años la facturación y la operatoria de la empresa y la mujer se dedicaba a tareas administrativas, al manejo del dinero, pero no desarrollaba actividades comerciales, que era el fuerte de los hermanos. A la vista de ellos, las tareas que ella desarrollaba eran de menor valor y permanentemente planteaban la necesidad de reflejar esa



diferencia en los dividendos que retiraban. El padre temía que una vez que él no estuviera ya en la empresa, los hermanos varones utilizaran su mayoría para excluirla. Entonces consultó abogados y escribanos y empezó a diseñar un armado legal para protegerla e inclusive realizar algunos anticipos de herencia a fin de adelantar una repartición equitativa de algunos bienes importantes de los que disponía la empresa. En una reunión a efectos de formalizar estas cuestiones, una vez todos reunidos, dirigiéndose a su hija le dijo: “Bueno, ya estamos todos reunidos, por qué no te preparás unos cafecitos así empezamos...”. El problema de la desprotección de la hija no tenía que ver con cuestiones societarias o meramente con cómo los hermanos la veían, sino el rol en esa familia que el padre había atribuido desde siempre a sus hijos. Ninguna estrategia legal o notarial podría modificar ese modo de operar que era generado desde el seno familiar por sus integrantes, salvo que ellos mismos decidieran conversar y abordar los verdaderos problemas”.<sup>20</sup>

En definitiva, lo que propone este modelo es la evolución de cada persona sumida en una situación conflictiva y la utilización de la herramienta de la mediación como un elemento al servicio de la convivencia armónica y con una finalidad formativa y una cultura democrática en la gestión y en la resolución de los conflictos.

-Modelo Interdisciplinar (Bustelo).

Este enfoque se basa en la recopilación de experiencias en la resolución de conflictos esencialmente en el ámbito de la mediación familiar, que en su evolución evidencia en una primera instancia la participación de abogados en la colaboración para la solución de conflictos familiares, que pretendieron abandonar la idea central de la litigiosidad para abrir camino a vías no confrontativas, como una forma de innovar en su ejercicio profesional y ofrecer a sus clientes otras formas de solución.

---

<sup>20</sup> Folger, J. Fariña, G. Mediación en conflictos personales y patrimoniales: la posibilidad de aplicar el enfoque transformativo. Revista la trama.  
[https://revistalatrampa.com.ar/contenidos/larevista\\_tapa\\_anterior.php?id=72](https://revistalatrampa.com.ar/contenidos/larevista_tapa_anterior.php?id=72)

En ese camino se incorporan los aportes de la psicología para establecer dentro de lo jurídico lo relacionado con las nociones de no culpabilidad y de trabajar con las complejidades que comprenden las relaciones de familia y la especialidad de los abogados en relación a esa temática como actividad laboral.

En el devenir y el desarrollo del modelo se suma posteriormente la creación de una institución que con fines no lucrativos se dedique a asistir a las familias que estuvieran atravesando etapas de separaciones o de divorcio; y sin distinguir entre parejas o uniones matrimoniales o no matrimoniales.

Considerando así lo que se denomina la mediación familiar multidisciplinaria o compleja, ya que interviene un equipo multidisciplinario y multiprofesional; representado por los mediadores que no deben estar vinculados a las partes que están atravesando procesos de separación o divorcio; pudiendo ese proceso ser requerido por cualquiera de las partes o por ambas, para resolver los conflictos que se originan en esos contextos de forma no adversarial.

En relación a este método se evidencian algunas limitaciones que se corresponden a las condiciones económicas en las que pueden encontrarse las personas que están inmersas en esos tipos de conflictos; si bien es cierto que la judicialización de sus problemas implica por regla general ciertos gastos.

A la par, otra limitante de la aplicación lo constituye el hecho de que uno o todos los involucrados no tengan un concreto interés de participar de dicho proceso.

Y otro factor que limita su utilización está representado por la presencia de patologías mentales y psíquicas que demandan de tratamientos especializados médicos, psicológicos y psiquiátricos.

En relación a la aplicación de los aportes de este modelo en las empresas familiares cabe observar que la multidisciplina es fundamental en este ámbito y que el mismo efectúa un

aporte al eje familia; que debería replicarse con sus peculiaridades a los demás ejes de las empresas familiares.

Pero considerando las conformaciones de los otros ejes de las empresas familiares y en relación a edades, grados de formación y profesionalización, historias y perspectivas personales y familiares, sería susceptible de aplicar y con la oportunidad revestir un instrumento atrayente para trabajar en el ámbito de las empresas familiares para todos sus integrantes y por profesionales de distintas especialidades retroalimentándose las personas y los afectos; y teniendo especialmente en cuenta que el eje gestión no tiene que estar necesariamente o exclusivamente en manos de todos los propietarios de las empresas familiares debería existir una adaptación del modelo a esas realidades.

Empero su aporte es valorable en relación a la necesidad de formación de los profesionales del derecho en los roles de mediadores y de comediantes y abogados de empresas familiares dotados de conocimientos técnicos, prestigio y ética profesional.

Modelo de facilitación de la comunicación:

Este modelo plantea un aporte específico para las empresas familiares porque:

- Se enfoca en ayudar a las partes a escuchar y entender sus necesidades.
- Plantea la creación de ambientes de comunicación abierta efectiva.
- Piensa en la calidad de las soluciones.
- Instala la idea de que las soluciones deben ser duraderas y efectivas.

Se vislumbra como un sistema de aplicación tanto para la prevención como para la gestión de los conflictos en las empresas familiares; ciertamente en esa línea colabora con la instancia de resolución de los conflictos de manera franca y a la par sencilla y accesible.

Lo común en todas las escuelas mencionadas es que están presentes los siguientes elementos:

- Las partes o participantes.

-El conflicto.

-El proceso de comunicación que el mismo genera.

Las distintas escuelas establecieron una dinámica procedimental para llevar adelante la mediación.

Fue a partir de 1990 que se comenzó a mencionar estos modelos teóricos, pero en el ámbito netamente práctico se consideró que el mediador no puede sujetarse a un procedimiento específico porque ello limitaría las acciones y las técnicas que se pueden emplear para llevar adelante la mediación, pero pueden ser combinados en algunos aspectos que puedan amalgamarse y nutrirse confluyendo en un método integrador.

Todos ellos crean las bases teóricas sobre las que se asentarán las intervenciones siendo su objeto de actuación los conflictos y que se pueden ordenar así:

Como se expuso, no hay un consenso sobre una concepción de mediación dado que cada autor la define según sus criterios propios y dando más importancia a ciertos aspectos de la herramienta, más que a otros.

Además, porque las distintas escuelas y métodos, examinados precisamente por la labor desarrollada por la doctrina especializada; también generan que el procedimiento en sí de la mediación pueda variar en algunos aspectos formales, dándole matices y particularidades, en sus distintos espacios de aplicación.

Lógicamente dada las temáticas que se van a poner en juego en la mediación variará la forma de llevarla adelante y es aquí donde adquieren fundamental importancia las tipologías particulares de las empresas familiares, las características de la Provincia de Corrientes, con una marcada temperamento de resistencia a los cambios, sin embargo en lo concerniente a los métodos adecuados de resolución de disputas y en especial de la mediación es pionera en su aplicación en variados ámbitos. .

Las expectativas que se suscitaron en esta etapa de la investigación llevaron a reflexionar algunas estructuras que van más allá de lo netamente conceptual para centrarse en cuestiones éticas que provocaron articular las siguientes cuestiones:

-En el ecosistema empresa familiar es factible la utilización de la herramienta de la mediación si se manifiestan las necesidades de resolver conflictos apreciando las diversidades y pluralidades disminuyendo las resistencias a los cambios y a los sistemas diferentes.

Si esas condiciones no están dadas no es factible pensar en su implementación.

Porque los sujetos involucrados no percibirán mayores diferencias en relación a los modos no adversariales de resolución de conflictos que ya usan con más asiduidad en el ámbito mismo de las empresas familiares.

-Esto se produce porque siempre que se plantea o propone un cambio en estructuras rígidas en una fase inicial pueden plantearse resistencias.

-Ellas son entendibles y lógicas para un sector de empresas a las que generalmente se le pide esfuerzos de variadas índoles y siempre se encuentra expuesta a las oscilaciones de la economía, a fuertes cargas impositivas y de seguridad social.

-Todas esas estructuras son onerosas, por lo cual que se genere algún cambio desde lo conflictivo y las innovaciones pueden resultar peligrosas para algunos de los integrantes; especialmente de aquellos que se dedican a la gestión y a la administración y que deben lograr que quienes tienen cargos directivos resuelvan sobre la procedencia o no de una inversión para afrontar los gastos mínimos que demande un sistema de mediación de empresas familiares.

-Por otra parte el manejo de cierta informalidad en algunos procedimientos y procesos lleva a que se establezca un orden de prioridades si es que se van a realizar cambios en la empresa familiar.

-Que un tercero extraño ingrese a colaborar en la solución de conflictos pone en evidencia las áreas críticas de cada uno de los ejes que componen a la empresa familiar.

-En la mayoría de los casos la intervención mediadora no es un camino lineal.

-Más allá de la capacitación técnica del mediador y del comediador, de su apertura para nos adscribir a un método férreo o ceñirse a un único procedimiento necesitará ir hacia atrás en la historia de la empresa familiar, para poder hacer diagnósticos.

-Una buena técnica puede ser que intervenga en la redacción del protocolo de la empresa familiar.

- En el plano profesional los operadores jurídicos están acostumbrados a litigar. Incluso cuando los expedientes de casos judiciales son derivados al procedimiento de la mediación, transcurre ese período como una parte más del proceso, no como el espacio para generar acuerdos -nuevamente se presenta el dilema ético- .

-Todas estas cuestiones pueden ser incluidas como desventajas o bien como desafíos en el presente y a futuro.

Cuando se critica lo que existe como modelo utilizado o se reprocha la lentitud del servicio de justicia que brinda el Estado no se marca avanzar en otros caminos, como el de la medición como una cuestión de política pública porque se cristaliza la idea de que política pública es una noción abarcativa de derechos fundamentales.

En ese rumbo “Nos preocupan las pequeñas y grandes guerras entre naciones la destrucción del ecosistema, el deterioro de la urbanidad, la escalada de la violencia en nuestras comunidades, el impacto del estrés en el trabajo, o las confrontaciones que se producen en nuestras familias y en nuestras relaciones íntimas, todos nos enfrentamos al

conflicto. La mayoría de la gente quiere resolver sus conflictos de un modo más creativo; sí vamos a la resolución de los mismos en busca de ayuda y quizás también de esperanzas”.<sup>21</sup>

En ese sentido como consecuencia de los principios y las garantías que confluyen en la aplicación de la mediación en los que si existe consenso y están normados por la Ley de Mediación 5931 de la Provincia de Corrientes se produce otro dilema ético si es provechoso desde el punto de vista económico para los profesionales intervinientes.

-Si las empresas familiares de la Provincia de Corrientes requieren los servicios de la mediación extrajudicial se necesitará recurrir a una labor interdisciplinar; lo que deberá ser analizado por sus integrantes o como una inversión o como un gasto.

En relación a los principios y garantías mencionados y con los que se debe emprender el camino se pueden resumir así:

-La confidencialidad:

Es la garantía que el contenido de las reuniones o sesiones de mediación y la documentación utilizada no puede ser divulgada. Anclándose la misma en otro principio rector que es la buena fe.

Asiste también este principio al mediador (y comediador, en su caso) con toda la información obtenida a lo largo del proceso; vinculándose estrechamente con el debido secreto profesional.

El mismo principio rige para las partes, sus abogados y otros profesionales intervengan o peritos; suscribiéndose en ese sentido un compromiso o acuerdo de confidencialidad.

- Unido a este principio es fundamental considerar la bilateralidad o plurilateralidad, según el caso, para que todos los intervinientes se encuentren en las mismas posibilidades de

---

<sup>21</sup> Kritek P. La negociación en una mesa despareja. Pág. 39

expresarse sin más limitaciones que las establecidas por el mediador como conductor del proceso para el buen desarrollo de las reuniones.

-Otro principio fundamental es la voluntariedad para acceder y permanecer en la mediación:

Es decir, tanto la decisión de iniciar como la de continuar, desarrollar y finalizar la gestión y resolución de un conflicto por esta vía debe tener ese carácter típico de la herramienta.

-Asimismo, la mediación requiere de imparcialidad y de neutralidad:

Por parte del mediador y comediador que no tendrán ningún interés respecto de alguna de las partes ni respecto al objeto del conflicto.

-La flexibilidad:

Consiste el proceso para poder adaptarse a las circunstancias concretas de los sujetos involucrados y de las circunstancias del caso; como asimismo las pautas a seguir que se convienen desde el inicio del mismo, incluida la duración de las reuniones o sesiones de mediación debe ser tomada en cuenta también de una manera especial, adaptándose a las personas y circunstancias de cada situación en particular.

La profesionalidad de la mediación es fundamental:

Dado que es un proceso de diálogo asistido y gestionado por profesionales con una preparación técnica adecuada para reconducir las posturas de las partes hacia los intereses de cada uno, para establecer el marco en el que la mediación se encamine hacia un acuerdo satisfactorio.

Hay que destacar que si distinguimos las distintas etapas en las que la mediación puede ser utilizada en el primero de los supuestos que podemos mencionar es que útil para prevenir disputas, estableciendo canales de comunicación y cooperación; en las cuestiones



relacionales y en todo lo que concierne a la elaboración de documentos de la empresa familiar; abriéndose nuevas vías de desarrollo.

En la etapa de la gestión y en la de la resolución de los conflictos esta vía autocompositiva se caracteriza por:

- Aumentar la resolución amistosa de disputas, porque habilita la práctica negociacional que lleva implícita.

- Reducir el tiempo que las partes dedican a componer situaciones conflictivas:

O en su defecto si no pueden componerlas tener que buscar otras vías de soluciones.

- Reduce el costo económico que se debe destinar a la resolución de diputas:

Ya que al verse involucrados en la búsqueda de solución las personas con la asistencia del mediador lograrán acuerdos más satisfactorios; lo que propenderá a su cumplimiento.

Puede resultar de mucha utilidad en contextos de crisis económicas como los que atraviesa el país en la actualidad y adaptarse perfectamente a la presencialidad como así también a la modalidad virtual; dependiendo de las circunstancias y las condiciones de cada caso.

Los miembros de las empresas familiares que acudan a la mediación como sistema autocompositivo porque se enfrentan a un conflicto se adentran a trabajar en función ya no de las posiciones que están en disputas, como sucede en los sistemas heterocompositivos, sino desde las necesidades.

Así pueden transitar el proceso para llegar a los intereses y a las motivaciones que si bien pueden contener componentes de tipo jurídico, ya que no se excluye al derecho como un marco regulatorio de determinados escenarios, junto al mediador conductor del proceso, se abocarán a trabajar en una dimensión subjetiva y eminentemente personal.

En los últimos años y más precisamente en el contexto de la pandemia como consecuencia del Covid 19 toma auge la modalidad denominada mediación a distancia, una forma de mediar que ya se venía utilizando pero dadas las circunstancias cobró un mayor auge.

“El protagonismo que adquiere la tecnología en el procedimiento por medios electrónicos impone a la mediación un plus de requisitos y de garantías en el plano técnico y en el de la seguridad jurídica, en orden a garantizar la identidad de los intervinientes y el respeto a los principios generales de la mediación” (Elisavetsky, 2.019).

En el ámbito particular de las empresas familiares pueden darse circunstancias en que deba hacerse uso de esta manera de concertar las reuniones de mediación. Así aun que se dificulte la cercanía física debido a horarios y actividades de sus miembros, ya sea en relación al eje familia, como al eje empresa se podría utilizar esta vía como alternativa a la presencialidad.

Aunque requiere del despliegue de habilidades nuevas para algunos integrantes, posiciona a otros, especialmente los más jóvenes en una situación positiva y empática con los integrantes menos avezados en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; generando relaciones y conexiones asertivas.

A la par demanda a los mediadores y a los comediadores capacitación y adquisición de habilidades en los contextos mencionados y la búsqueda de estrategias más ajustadas a cada situación en particular en las que deban desarrollar su actividad profesional, cuidando en esta modalidad que no se vulnere la confidencialidad propia de la mediación en función de las nuevas realidades.

Nuevamente aquí se plantea el dilema ético y de necesidad de formación profesional ajustada al ámbito de incumbencia del mediador.

En cualquiera de los espacios - presencial o a distancia- acompañar el proceso de comunicación es fundamental y requiere de tiempo y esfuerzos.

En relación a las diferencias con la mediación presencial, ésta permite una mayor calidad y riqueza en la comunicación posibilitando un mejor entendimiento de los mensajes verbales y no verbales.

A modo de solución en el ámbito de la empresa familiar, si se dan las condiciones y siempre que pueda hacerse opción del procedimiento presencial, las reuniones cara a cara son aconsejables y convenientes.

En la actualidad ya se están advirtiendo cambios y se avisan muchos otros como consecuencia de la aplicación de la inteligencia artificial en el ámbito de la resolución alternativa de conflictos,

En este punto en el mismo sentido y con el mismo criterio de tratamiento de la mediación a distancia por lo investigado es preferible que en el ámbito de las empresas familiares la mediación se efectúe con mediadores o comediares humanos.

Si bien hay opiniones respecto de que la influencia de la inteligencia artificial puede ser positiva para estos escenarios, cuando se trabaja con las empresas de familia, ocupa usar la inteligencia emocional de las personas que están inmersas muchas veces en sentimientos de apatía, culpabilidad, así como entre otros sentimientos. bien quizás podría utilizarse estas nuevas herramientas en temas eminentemente patrimoniales o comerciales.

Claro está que la decisión la tiene los protagonistas que son las personas a la que se les brinda las herramientas y que cuentan con esta y otras para resolver su conveniencia o no.

En ese sentido de modo novedoso se plantean cuestiones tales como:

En el caso de la inteligencia artificial Chat GPT existe un conjunto de órdenes o prescripciones escritas o dictadas mediante la voz..

La inteligencia artificial brinda la posibilidad de convertirse en un asistente virtual para el mediador y los comediadores. Puede colaborar en la identificación de estándares y de tendencias en lo referente a la resolución de conflictos.

En relación a las personas que se encuentran ante una situación problemática e intentan resolverla por esta vía se puede afirmar que sería más práctico y más económico e incluso que pueden disponer de la herramienta todos los días a toda hora.

Pero probablemente se carezca del contacto físico que posibilita compartir procesos comunicacionales específicos y útiles en la resolución de disputas, faltará seguramente el elemento emocional y la empatía propias del mediador humano.

Estos son tópicos a tener en cuenta para analizar si pueden usarse como herramientas adicionales en estos procesos o bien si pueden reemplazar o configurar otra modalidad o bien ser utilizadas en casos urgentes o excepcionales.

Cualquiera sea la modalidad que se plantee, no debe perderse de vista que:

Como se evidencia los conflictos son inherentes a los seres humanos y a las organizaciones de personas y su prevención, adecuada gestión y resolución son una responsabilidad en este caso de los miembros de las empresas familiares

Dice Phyllis Beck Kritek que “Aun así, y pese a estos riesgos, yo opto por las visiones más amplias y profundas. Este abordaje es imperfecto, pero al menos es honesto en su imperfección, me da la posibilidad de afirmar mi propia humanidad que se preocupa, y me da la oportunidad de afirmar la humanidad de otros que se preocupan. No estoy segura de que es un mejor resultado humano, y dado que el conflicto es, en primer lugar una cosa humana, lo que le cabe y beneficia a los humanos parece valedero”.<sup>22</sup>

Por lo tanto lo que al mediador o a los comediadores le parezca injusto o inequitativo es irrelevante porque ellos no deciden por los involucrados.

---

<sup>22</sup> Kritek, P. La negociación en una mesa desapareja. Pág. 101

Al evitarse hacer hincapié en los roles de ganadores y perdedores se forman habilidades en la búsqueda de soluciones eficaces relacionadas con la empatía y la gestión del estrés ya que se evita atacar a las personas, desaprobar o desacreditar las posturas.

Siguiendo a Delfina Linnck se puede afirmar: "No resulta descabellado pensar que en un tiempo en que los rituales han desaparecido en la práctica, dejándonos huérfanos de su fuerza vivificadora, el trabajo de mediación pueda adquirir el valor ritual de un curso de acciones programadas donde se entremezclan los elementos simbólicos con los concretos y donde se convoca a los dos hemisferios cerebrales y se los integra para que cooperen en forma transparente en la resignificación de los valores humanos últimos, que tienen que ver con la *esperanza de poder reparar reconociendo y siendo reconocidos*. Para convencerse de esta dimensión hay que asistir a la sesión final de una mediación mítica e imbuirse del espíritu tan especial de la concordia y comunión (en el sentido primigenio de común-unió) que prevalece cuando dos o más seres humanos se tienden la mano en las dificultades, por encima de los dictámenes mezquinos y miopes de su mentes disociadas, e imaginar luego como cada participante puede llegar a transformarse en un vocero natural de la mediación porque ha vivenciado y le ha resultado una lección de vida e la cual ha salido reconfortado"-

23

Todos los modelos pueden presentar inconvenientes, o puede desaconsejarse su utilización frente a determinados contextos y situaciones, pero todos proporcionan aportes que permiten ampliar las miradas en la búsqueda de soluciones a múltiples problemas.

Las escuelas o los modelos en el ámbito de las empresas familiares deben ser puestos en práctica para poder advertir sus virtudes y sus defectos.

En la realidad se contrastan y así, lo que para un tipo de empresa familiar no es beneficioso si puede serlo para la otra.

---

<sup>23</sup> Linck, D. El valor de la Mediación. Pág. 148

Como se analizó el ecosistema de las empresas familiares tiene exigencias propias; tal como sucede con los modelos teóricos que sirven de base para analizar a las empresas familiares.

Las escuelas y los modelos siempre sirven de base para analizar a la mediación pasan por similares caminos; representados por la realidad de la vida cotidiana.

Para trazar un paralelo de lo investigado en los modelos de empresas familiares y los modelos de mediación como método autocompositivo se pueden conectar las siguientes cuestiones:

- No existe un método que englobe las empresas familiares y mediación:

- Si el método existiera o se creara cubriría el trabajo tanto en el ámbito de las empresas familiares como de la mediación como método autocompositivo. Esto último generaría algunas intenciones de desistir de su uso.

- Si el método existiera debería ser fruto de una labor interdisciplinaria y hasta transdisciplinaria.

. Para elaborar un método que contenga esas características se requiere inversión de tiempo y de dinero.

Por otra parte como se vio al inicio de la investigación, las empresas familiares no tienen una regulación legal propia; propiciando acciones en ese sentido podría elaborarse con mayor rigor técnico un modelo de mediación, figura que si tiene regulación especial, nacional y provincial.

En punto a resumir cuáles son los principales orígenes de los problemas estructurados propios de la vida de las empresas familiares y como puede la mediación colaborar para prevenirlos, gestionarlos y resolverlos, se organizó el siguiente procedimiento en función de cada bloque de temas y de cada situación en particular:

- La sucesión:

Uno de los períodos más conflictivos en el recorrido de la vida de las empresas familiares suele ser la etapa de la sucesión.

Por ello, es fundamental planificar este proceso mucho antes de que el propietario decida retirarse, en ese sentido se aconseja que sea un proceso que puede llevarse a cabo entre 3 y 5 años antes.

Sin embargo, en muchas empresas familiares no se prepara ni se prevee esta etapa e inclusive no se menciona la cuestión, porque el mismo fundador se niega a aceptar el paso del tiempo, porque no confía de los posibles sucesores o porque no quiere perder el estatus y el poder que tiene y que lo considera como una potestad a la que no quiere renunciar, y que si lo hace en la empresa, de alguna manera también ello se replicará en la familia.

Considerar las estrategias para evitar conflictos en este punto puede ser útil para abordar este proceso, acudir a la mediación puede ser de mucha utilidad y complementarla con el asesoramiento y la guía de otros profesionales capacitados en la temática ya que estos pueden colaborar y gestionar la etapa necesaria de analizar y evaluar las capacidades y aptitudes de los candidatos a la sucesión y de establecer un protocolo para gestionar el cambio.

-El fallecimiento o el retiro del fundador:

En esta instancia de la vida de las empresas familiares se producen una serie de cambios y de reestructuraciones y en paralelo a niveles personales expresados por algunos integrantes y no exteriorizados por otros pueden darse un cúmulo de emociones que pueden gestionarse por medio de la mediación evitando la avance de situaciones problemáticas

-La ausencia de un objetivo común.

Esta situación provoca que cada miembro de las empresas familiares tenga su propia meta.

En esa circunstancia, cualquiera de ellos puede tomar una posición de rebeldía y desacuerdo contra algunas o todas las decisiones que tomen los demás, si éstas no le ayudan a conseguir su objetivo proyectado.

Por lo tanto, es esencial definir una visión y consensuarla con todos los miembros.

-Inconvenientes en la comunicación:

Dado que la falta de comunicación entre los integrantes de las empresas familiares es una deficiencia que también puede causar muchos conflictos debe analizarse que la falta de comunicación o de comunicación deficiente se refiere a la ausencia de la escucha activa.

Se puede deber también al uso inadecuado de los métodos de comunicación (se abusa de la comunicación verbal y se obvia la comunicación escrita y a la ausencia de un diálogo sin interferencias que sea franco y abierto.

-Falta de definición de los roles:

Otro origen de conflicto bastante frecuente es la falta de definición de roles entre empresa y familia.

En este sentido, es importante tener en cuenta nuevamente que en las empresas familiares: la familia está basada en lazos afectivos; y la empresa, está estructurada en los roles jerárquicos.

El problema es que aunque se trata de dos sistemas diferentes, sus ocupantes son los mismos. Para evitar este conflicto, es importante dejar claros los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes.

En estos tipos de conflictos son de gran utilidad los aportes de profesionales preparados para asesorar y contribuir en la estructuración de esos roles.

-Exceso de integrantes y conformación de las empresas familiares:



Un punto de conflicto puede presentarse cuando los integrantes no se pongan de acuerdo respecto de la determinación el tamaño que quieran darle o con el que quieran conservar las empresas familiares.

Además pueden surgir discrepancias porque algunos miembros busquen limitar el ingreso de familiares.

O bien porque alguno de los integrantes de las empresas familiares plantee que el ingreso de mayor cantidad de personal que el estimado puede resultar inoportuno y entorpecer en la distribución de tareas hasta incluso se pueden generar pérdidas económicas.

Como en las etapas de selección de las personas se debe usar la racionalidad y bregar en que todos a su vez entiendan la visión de la empresa, se pueden desplegar herramientas propias del proceso de mediación y adaptarlas a fin de mitigar y resolver esas desavenencias.

En estas instancias finales de la investigación se pudo detectar, según ya se mencionaron las características propias que deberían contener los procesos de mediación que se especialicen en la prevención, la gestión y la resolución de los conflictos en las empresas familiares, que difieren de las características generales de la medición en el campo empresarial en general.

Esto es así porque las empresas familiares cuentan con un valor intangible que las hace diferentes de cualquier otro tipo de empresa, al aporte de todas las diferencias analizadas al inicio de la investigación se sumó en esta instancia la noción de familiness desarrollada por Habbershon y Williams.

Con esta expresión buscaron explicar la consecuencia de una adecuación a las empresas familiares de la llamada teoría de la visión de la empresa basada en los recursos.

En ese sentido la voz Familiness representa todo lo relacionado con los activos intangibles de las empresas familiares, considerados como un conjunto de recursos y capacidades intrínsecos.

Se trata del elemento que impregna la particularidad y la esencia de toda la las empresas familiares desde su misión y desde los servicios o los productos que ofrecen.

Sucede que frente a determinadas circunstancias familiness no significa precisamente una ventaja ya que:

Puede tener un carácter positivo o negativo.

En ambos supuestos redunda en la sostenibilidad de la posición competitiva de las empresas familiares.

Que polo prevalece es decidido por el clima laboral, que por las razones que son propias de este tipo de empresas y proviene parámetro fundamental para medir hacia qué polo se inclina el *familiness* en cada empresa familiar que está dado por que la familia tiene:

-Integrado y claramente expresado el deseo de continuar el proyecto empresarial en las siguientes generaciones,

- Los activos intangibles como los valores compartidos.

-La ética,

-El liderazgo,

-La lealtad,

-El compromiso con los empleados, con la sociedad y

-La reputación,

-La marca, entre otros

Todos ellos tienen la característica de que se multiplican y se robustecen. El fortalecimiento de la familiness puede producirse a través de la utilización de la herramienta de la mediación en los transcurso de esos y otros procesos.

En el cierre de la investigación se tuvo en cuenta que necesitándose un modelo propio de mediación pensado para las empresas familiares es posible que la herramienta colabore en el proceso de traspaso de la empresa familiar a la familia empresaria.

Esto se produce cuando las empresas familiares adoptan una visión más amplia y más estratégica, así;

-Se focalizan no solo en el negocio familiar, sino en la creación de un legado generado a largo plazo a través de diversas iniciativas empresariales.

A los fines de esta investigación se incluyen las siguientes en relación a ellos las siguientes características:

-Adaptabilidad e Innovación: La diversificación en las familias empresarias favorece una cultura de innovación y adaptabilidad, mientras que las empresas familiares pueden enfrentar desafíos para innovar, especialmente si la gestión se mantiene rígida y centrada en la tradición y las costumbres.

-La elección entre desarrollar una empresa familiar o evolucionar hacia una familia empresaria depende de las aspiraciones, valores y visión a largo plazo.

-Mientras que las empresas familiares pueden favorecerse de la cohesión y unidad en torno a un negocio compartido, las familias empresarias pueden lograr una mayor diversificación y profesionalización, preparándose mejor para los desafíos futuros y asegurando un legado duradero.

-La transición de una a otra no es meramente una evolución natural, sino una decisión estratégica que implica cambios significativos en la gestión, la cultura y en el gobierno.

-Planificación y Sostenibilidad: La planificación estratégica se realiza con una visión de futuro y sostenibilidad, considerando no solo la sucesión familiar sino la continuidad y evolución de la empresa en su conjunto.

-Diversificación: Ya que frecuentemente buscan oportunidades de crecimiento y reducción de riesgos a través de este proceso.

-El gobierno de la empresa es más formal y profesional, con consejos de administración que incluyen miembros externos, y prácticas de gestión basadas en méritos y logros más que en lazos familiares.

-La sucesión:

En empresas familiares puede ser un proceso emocional y complicado, centrado en la elección de herederos. En contraposición, las familias empresarias tienden a orientar a la competencia y preparación de los sucesores, pudiendo incluir tanto a miembros familiares como a profesionales externos.

Avances, retrocesos y desafíos. La gestión de los conflictos:

Mientras que en las empresas familiares los conflictos pueden ser más personales y afectar directamente la toma de decisiones, las familias empresarias, con estructuras de gobierno más firmes, pueden tener mecanismos más formales para su resolución.

Para llevar adelante el proceso de familia empresaria aparece la mediación como un instrumento de gran utilidad. Y una vez que transitan del modelo de empresas familiares a familias empresarias receptan y asimilan las técnicas y las herramientas que ella ofrece para replicarlas en situaciones similares.

En este contexto y dada las temáticas analizadas nada obsta a la combinación de métodos adecuados de resolución de conflictos; incluso que sean heterocompositivos o autocompositivos. De modo que la mediación de empresas familiares se pueda nutrir también de todos ellos.

Para concluir siguiendo a Prees se puede reflexionar que “El respeto es la base de todo: “Así señala: “El respeto por el otro está en la base de todo. Ninguna recomendación

sobre cómo se manejan las emociones, cómo se expresan los sentimientos tiene sentido alguno si no existe el respeto por el otro.

Por el hecho de ser familia nadie está obligado a quererse; aunque pareciera natural que así lo fuera; más aun, dentro de las familias la intensidad de los sentimientos puede variar entre unos y otros. Lo que no puede variar si queremos que haya armonía en la familia, es el respeto por la persona del otro. Se falta el respeto al otro cuando para desaprobar una conducta se desaprueba a la persona. No es lo mismo decir: “Me estás mintiendo” que decir “Sos un mentiroso”. Se confunde una conducta con la persona en su totalidad”.<sup>24</sup>

Estos fueron los aportes que se sistematizaron en función de todo el recorrido realizado para llevar adelante la investigación.

---

<sup>24</sup> Press, E. Emociones en la empresa fe familia. Pág. 40

## **Conclusión**

De lo investigado se puede concluir que:

-En las empresas familiares de la Provincia de Corrientes en su funcionamiento, composición y características la organización es variada, empero pueden determinarse los ejes familia, empresa y propiedad más o menos fusionados de acuerdo a su evolución.

En ellas habitualmente los conflictos se producen por discrepancias predominantes en los ejes familia y empresa y como lo que es todo conflicto: un proceso interaccional que como es lógico nace, crece y se desarrolla, pudiendo a veces transformarse, desaparecer, reaparecer, disolverse o permanecer estacionario y siempre se cimienta en acciones, discursos, exteriorización de pensamientos, de emociones y de afectos.

Para lo cual es preciso establecer que estamos frente a un conflicto cuando un sujeto de modo intencional o no intencional afecta o invade negativamente algún aspecto físico, psicológico o territorial de la otra parte.

Lo que debe analizarse frente a este tipo de situaciones es que entre los involucrados se produce una etapa de conocimiento de la confrontación que es el primer indicador de conflicto; produciéndose un reconocimiento de necesidades o valores incompatibles, por medio de un posicionamiento.

Así una parte confronta con la otra u otras, o toma una posición que se enfrenta a la de otra u otras.

En ese posicionamiento entre los miembros de la empresa familiar siempre hay una alta carga emocional traducida en miedo, agresión, ataque o bien una reacción que tiende a la autodefensa.

En la etapa de diagnóstico de estas situaciones es crucial detectar si hay una evaluación de las partes acerca de si el conflicto tiene consecuencias específicas y evidentes para los sujetos involucrados en el mismo.

Se puede apreciar así si afecta dinero u otros bienes, tiempo o salud, ya que en esos supuestos será un conflicto de necesidades; o bien si ataca el respeto, el status o la imagen profesional porque en esos casos se estará frente a un conflicto de valores.

También puede advertirse una etapa de reducción del conflicto en la que las partes señalan la comprensión de las diferencias, lo que permite que puedan manejar del conflicto.

Así comenzarían a ponerse de acuerdo en vencer los comportamientos y las conductas provocadoras o belicosas y eso los llevaría a mejorar reacciones como el sentimiento agresivo hacia el o los otros sujetos comenzando un proceso de mutua aceptación de las diferencias.

En una siguiente etapa ya se puede dar paso a la utilización del proceso de solución del conflicto que permite un contexto que admita una solución que satisfaga los intereses generales de las partes.

Pero para que ese acuerdo sea cumplible debe gestionarse otra etapa que podemos denominar de la construcción del acuerdo final.

En ella, de las partes mismas del proceso surge un acuerdo que puedan aceptar y que también puedan ejecutar y en la medida de las posibilidades restaurar las relaciones que pudieron verse afectadas por el conflicto.

Dentro de la empresa familiar cada individuo tiene su propia personalidad, sus costumbres, sus modos de llevar adelante su trabajo; situaciones todas que a la vez pueden ir mutando en el transcurso de la vida personal y de la empresa.

Algo significativo para mediar considerando el modelo evolutivo tridimensional es tener siempre presente que la empresa familiar va cambiando a medida que los sujetos atraviesan límites dentro de los sistemas.

Así, el movimiento de una persona de un sector a otro, por ejemplo, redundará en cambios en el sistema entero; es en esos períodos de cambios donde precisamente pueden producirse conflictos; ya que son los más críticos y desafiantes para la vida de la empresa familiar.

Pero los niveles de comunicación que se pueden propiciar y lograr permiten poner las miradas en el futuro, la continuidad de las relaciones y la perdurabilidad y el sentido de trascendencia; así la cohesión familiar permite llevar a una fase de coherencia entre los valores de la empresa familiar y la responsabilidad social y el control de la reputación y el prestigio.

Se logran así acuerdos relativos a las diferentes estructuras de la empresa familiar y acuerdos intrafamiliares.

Se consiguen acuerdos para profesionalizar la empresa familiar en sus distintos ámbitos, en la redacción del protocolo familiar, en el que es recomendable incluir una cláusula de mediación.

En concordancia con el modelo evolutivo tridimensional a través de la mediación se puede clarificar los objetivos y trabajar en la determinación de los roles, e identificar nítidamente los espacios que corresponden a cada sistema.

De todo esto emerge una cuestión esencial que está dada, como ya se analizó por la comunicación como una de las bases de las relaciones examinadas.

Sin ella no podemos conocer las expectativas y las necesidades de los demás y en esos procesos también colabora la mediación.

Por medio de la comunicación y el diálogo se pueden solucionar e incluso evitar los conflictos dentro de la empresa familiar.



La falta de comunicación o la comunicación deficiente crean problemas y por eso es interesante para la vida empresarial establecer foros y espacios (de comunicación), siendo la mediación una instancia constructiva en ese sentido.

Las técnicas que se utilizan en el proceso de mediación se basan eminentemente en el elemento comunicacional.

La técnica de la comunicación cara a cara entre las personas o bien en grupos reducidos como también la comunicación organizacional que instaure la empresa familiar y forma parte de su cultura y de sus normas y que a su vez puede ser formal es decir establecida por la propia empresa familiar y estructurada en función de su tipo y de las metas propuestas y la informal basada en la no jerarquía, que surge de la interacción social de todos los miembros y del despliegue de relaciones de afecto y de afinidad entre las personas se consolidan en un sistema de creencias comunes a los miembros de la empresa familiar.

Igualmente, la escucha activa como una habilidad y una técnica apreciada y difundida a través de la mediación que permite conseguir y captar de forma completa e integral todo lo que el emisor trata de comunicarle al receptor en un proceso de comunicación y alcanzando un estado de libre pensamiento, sin distracciones, aquietando la mente e intentando focalizar el centro de los intereses en el entendimiento.

Es un ejercicio muy ligado a la empatía y una entrega para comprender que quiere expresar el interlocutor.

Junto a ella es importante destacar la reformulación que realiza el mediador en el proceso de mediación, ya que brinda un espacio para clarificar expresiones o situaciones y que permite tener que desplegar una técnica para avanzar en caso en que la mediación se estanque cambiando palabras y expresiones rígidas por otras con connotaciones positivas.

En esos procesos resumir se convierte en una herramienta útil y necesaria que permite mostrarle al otro el grado de comprensión o la necesidad de aclaración; despejar aditamentos

innecesarios en los procesos comunicacionales, que en nada suman, cuando en realidad demuestran una necesidad de reafirmar un rol o una posición en cualquiera de los sistemas de la empresa familiar. Unido al parafraseo que realiza el mediador para verificar diciendo en otras palabras lo que las partes ya expresaron permite a quienes se encuentran inmersos en un conflicto efectuar un ejercicio de connotaciones emocionales, profesionales y laborales poniendo en valor las expresiones, las interpretaciones propias y de los demás integrantes de la empresa familiar.

Escuchar a otro, un tercero neutral; parafraseando expresiones propias o de otro integrante de la empresa familiar es un positivo entrenamiento de percepción y discernimiento de una herramienta comunicacional que en otros ámbitos y en otras situaciones puede ser replicado y brindar resultados positivos.

La técnica de la externalización es un aporte en lo referente a la intención de crear una realidad separada de las personas como proceso conversacional en el que un cierto atributo o cualidad se saca fuera de las personas, que por mencionar una habitual en el ámbito investigado está representada en la idea de culpabilidad.

Todas estas técnicas se realizan siempre con una mirada a futuro. Ya que es más alentador que anclarse en lo que ya sucedió en el pasado o en las tensiones del presente.

No presionar y tender un puente de oro es una técnica que posibilita ayudar a las partes a superar los obstáculos que le impiden llegar a un acuerdo; ya que en las empresas familiares si se imponen o se obligan determinadas cuestiones en un sistema repercute en los otros.

Considerando que en el proceso de mediación pueden hacerse reuniones conjuntas, pero también cuando las circunstancias lo ameriten pueden realizarse reuniones privadas con cada una de las partes el mediador irá utilizando y desplegando todas estas técnicas en función de las necesidades del caso.

En ese sentido y sobre la base de lo investigado es aconsejable utilizar estas modalidades; combinándolas de acuerdo a las necesidades de los casos concretos.

En relación a las preguntas como instrumentos que permiten la indagación, y la confirmación demuestran que la información es elemento clave para llegar a ese objetivo de la mediación que es que todos ganen.

Permiten comunicar, informar, participar y persuadir al otro en el proceso comunicacional.

Cuando son abiertas indagan, para conseguir información y obtener mayores datos.

Cuando son cerradas confirman datos. Cuando son circulares permiten obtener respuestas cargadas de contenidos emocionales y cuando son creativas posibilitan otras vías de diálogo para pensar otros puntos de vista.

Si se trabaja en comediación también ambos mediadores irán viendo en equipo y evaluando las mejores posibilidades y los momentos adecuados para utilizarlas.

Lo característico en el ámbito de las empresas familiares estará dado por la circunstancia de si el mediador o los comediadores conocen los sistemas que conforman dichas empresas, -de allí la importancia de la capacitación profesional-. Si trabajan con reiteración con las mismas esa misma asiduidad les permite conocer cada uno de los sistemas que la conforman.

Toda esta estructura se encuadra en la confidencialidad propia de la mediación que permite que la imagen de la empresa familiar no se vea afectada y no genere preocupación en empleados no familiares, clientes y proveedores.

Sería constructivo en el caso de ir recorriendo un proceso de logro de acuerdos, para llegar a un acuerdo general y si la situación involucra varios temas formalizar pequeños acuerdos, hasta llegar al acuerdo completo y darles un marco adecuado que posibilite su posterior cumplimiento.

Todas estas técnicas pueden ser aplicadas en otras situaciones cotidianas de la vida de la empresa familiar respetando su idiosincrasia y pueden ser de gran provecho en los espacios de reuniones, mesas de trabajo e incluso con personas externas a la empresa, pero relacionadas habitualmente con ella y sus miembros.

El rumbo en relación a las empresas familiares de la Provincia de Corrientes consiste por lo tanto, en seguir trabajando en la divulgación, en la capacitación y en la aplicación de la herramienta de la mediación en la faz académica, en el ejercicio profesional de los operadores jurídicos, en la interdisciplina y como una política pública que aproxime a las empresas familiares y a la mediación como un aporte para la prevención, la gestión y la resolución de los conflictos, favoreciendo los canales de comunicación y la búsqueda de acuerdos consensuados para lograr la supervivencia y la continuidad de las empresas familiares que deben ser apoyadas para su consolidación y continuidad dado su rol preponderante en el tejido económico y social todo lo que aportan a la Provincia.

## **Bibliografía**

- Aguirre, R. (2020) La Mediación como Procedimiento Colaborativo. Contexto.
- Balbín, S. (2018). Ley General de Sociedades y Sociedad Simplificada por Acciones. Revisada, ordenada y comentada. Cathedra Jurídica.
- Calcaterra, R. (2021). El conflicto como sistema. Astrea.
- Calcaterra, R. (2006). Mediación Estratégica. Gedisa.
- Calvo Costa, C. (2015). Código Civil y Comercial de la Nación. Anotado con la relevancia del cambio. Abeledo Perrot.
- Caram, M. Eilbaum, D. Risolía, M. (2006). Mediación diseño de una práctica. Librería Histórica.
- Diez, F. Tapia, G. (2004). Herramientas para trabajar en mediación. Paidós.
- Di Pietro, M. (2017) La Superación del Conflicto. Alveroni Ediciones.
- Dodero, S. (2019). El Método efe. Empresas familiares Exitosas. El Ateneo.
- Dodero, S. (2018). El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. El Ateneo.
- Elisavetsky, A. (Director). Almirón, D. (2019). La mediación a la luz de las nuevas tecnologías. Erreius.
- Entelman, R. (2009). Teoría de Conflictos. Gedisa.
- Etcheverry, A. (2001). Derecho Comercial y Económico. Parte General. Astrea.
- Favier Dubois, (H) E. (Dir) (2017). Manual de Derecho Comercial. La Ley.
- Favier Dubois, (H) E. Spagnolo, L. (2014). Doce trampas legales para la Empresa Familiar. Ad Hoc.
- Favier Dubois, (H) E. Spagnolo, L. (2015). Diez mandamientos legales para las empresas familiares. Aplicación del Nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. Ad Hoc.

Favier Dubois, (H) E. Spagnolo, L. (2015). Cambios y oportunidades en el Código Civil y Comercial. Impacto en empresas negocios personas y familia. Ad Hoc.

Favier Dubois, (H) E. (2015). La Empresa Familiar en el Código Civil y Comercial. Ad Hoc.

Favier Dubois, (H) E. (2015). El nuevo Código y la Empresa Familiar. Revista Ucema. Número 28.

Favier Dubois, (H) E. Spagnolo, L. (2017). Once remedios legales para las empresas familiares. Ad Hoc.

Favier Dubois, (H) E. Spagnolo, L. (2019). Fideicomiso de planificación patrimonial y empresa familiar. Ad Hoc.

Folger, J. Fariña, G. (2022), Mediación en conflictos comerciales y patrimoniales. Revista la trama. (72) Recuperado de:

[https://revistalatrama.com.ar/contenidos/larevista\\_tapa\\_anterior.php?id=72](https://revistalatrama.com.ar/contenidos/larevista_tapa_anterior.php?id=72)

Gámez Gutiérrez, J. (2019). Empresas de Familia: Casos y cosas. Unisalle.

Garrido Soler, S Mediación Insigth una vía pedagógica para resolver conflictos- Revista Mediación–MASC ICAV Número 1 Mayo 2022.

Fernandez Lemoine, M. Zuanich, P. (2018). Práctica de la Medicación. Astrea.

Grispo, J. (2017). La Nueva Regulación de las Sociedades. Ediciones D&D.

Kritek, P. (2006). La negociación en una mesa despareja. Granica.

Lerer, S. (2019). Vamos a Mediar. AbeledoPerrot.

Linck, D. (1997). El Valor de la Mediación. AdHoc.

Molina Sandoval, C. (2014). Empresas Familiares. Herramientas de planificación y profesionalización. Erreius.

Nissen, R. (2016). Curso de Derecho Societario. Hammurabi.

Press, E. (2013). Empresas de Familia. Del conflicto a la eficiencia. Granica.

Press, E. (2015). Emociones en Empresas de Familia. Gestión de las relaciones familiares y la profesionalización. Granica.

Press, E. (2018). Hijos del pasado, Padres del porvenir. Familias y empresas. Psicología de las empresas familiares. Granica.

Sánchez Cannabó, S. Crespo P. y otros. (2017). Manual de Derecho Comercial I. Edunpaz.

Schnitman, D. Schnitman, J. (comp.) (2008). Resolución de conflictos. Nuevos diseños. Nuevos contextos. Granica.

Stilverberg, A. Batista S. y otros. (2019). La Mujer en la Empresa Familiar. Mujeres y Hombres en la Empresa Familiar. Las diferencias que no están a la vista. Ad Hoc.

Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Pearson Educación.

Vera Muñoz, J. Martínez-Méndez, R. y otros (2019). Empresa familiar y la teoría de sistemas luhmanniana. RECAI. Revista de Estudios en Contaduría Administración e informática 9 (24) 11 23.

Verón, A. (2014). Reforma al Régimen de Sociedades Comerciales. A Tenor del Nuevo Código Civil y Comercial (Ley 26.994). La Ley.

Vidal Teixidó, A. Llinás Salmerón, R. (2016). Guía Para el Mediador Profesional. Caja de herramientas y apuntes específicos sobre mediación mercantil y en la empresa familiar. Gedisa Editorial.

Vítolo, D. (2015). Comentarios a las modificaciones de la ley 26.994 a la Ley general de Sociedades: Análisis comparativo con la ley 19.550. Ad Hoc.

Vítolo, D. (2016). Manual de Sociedades. Editorial Estudio

Zabale, E. Perrazzo, M. (2017). Sociedades de Familia. Derecho de información y cobro de dividendos. Nova Tesis

Zamudio, M. (2020). La Mediación como Instrumento para la Resolución de Disputas en la Provincia de Corrientes. La Importancia de la Relación Conflicto-Comunicación. XVI Jornadas y VI Internacional de Comunicaciones Científicas de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas - UNNE. Moglia Ediciones.

Zamudio, M. (2021). La Mediación como Instrumento para la Resolución de Disputas en la Provincia de Corrientes. Otro Aporte a la Relación Conflicto-Comunicación. XVII Jornadas y VII Internacional de Comunicaciones Científicas de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas - UNNE. Moglia Ediciones.

Zamudio, M. (2022). Mediadores y Comediadores en la Pospandemia en la Provincia de Corrientes. XVIII Jornadas de Comunicaciones Científicas de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas – UNNE. Moglia Ediciones.

Zandrino, J. Mc. Inerny, P. (2008). Manual de Derecho Comercial. La Ley.