Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2025,
Volumen 9, Número 1.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO Y LA GESTIÓN DEL CONFLICTO

FAMILY BUSSINES IN MEXICO AND CONFLICT MANAGEMENT

Bernardo Martín Rivadeneyra Pérez
Instituto de Mediación de México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16580

La Empresa Familiar en México y la Gestión del Conflicto

Bernardo Martín Rivadeneyra Pérez[1]
brivadeneyra@ras.com.mx
https://orcid.org/0009-0005-4916-6858
Instituto de Mediación de México
México

RESUMEN

La empresa familiar es una institución clave para el desarrollo de cualquier país. En México, más del 80% de las empresas son familiares y representan una fuente de empleo significativa. Pese a ello, no están exentas de enfrentarse a problemas de diversa índole que pudieran llevar a su desaparición. La literatura sugiere que el conflicto, en sus múltiples formas, es una de las causas principales para que esto ocurra. Es por ello que este artículo hace una revisión sobre el tema, destacando las estrategias principales para gestionar los conflictos en las empresas familiares. De los resultados se resaltan herramientas como el protocolo familiar y el consejo familiar; Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) como la mediación; y aspectos clave como el diálogo y la confianza. A partir de lo anterior, se concluye que el conflicto no es bueno ni malo, pues representa una oportunidad de aprendizaje y crecimiento; lo importante es saber cómo afrontarlo para procurar la sostenibilidad y trascendencia de la empresa familiar.

Palabras clave: empresa familiar, gestión de conflictos, mecanismos alternativos de solución de conflictos, México

[1] Autor principal
Correspondencia: brivadeneyra@ras.com.mx

Family Bussines in Mexico and Conflict Management

ABSTRACT

Family businesses are a key institution for the development of any country. In Mexico, more than 80% of companies are family-owned and represent a significant source of employment. Despite this, they are not exempt from facing problems that could lead to their disappearance. Literature suggests that conflict, in its multiple forms, is one of the main causes of this. Therefore, this article provides a review on the subject, highlighting the main strategies for managing conflicts in family businesses. Results point out tools such as the family protocol and the family council; Alternative Dispute Resolution Mechanisms (ADR) such as mediation; and key aspects such as dialogue and trust. We conclude that conflict is neither good nor bad, since it represents an opportunity for learning and growth; what matters is to know how to deal with it to ensure the sustainability and transcendence of the family business.

***Keywords*:** family business, conflict management, alternative dispute resolution mechanisms, Mexico

Artículo recibido 14 enero 2025
Aceptado para publicación: 17 febrero 2025

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares se consideran organizaciones de gran valor para el desarrollo de un país, debido al aporte social y económico que tienen (Rueda Galvis y Rueda Galvis, 2019). Representan la interacción activa y funcional de dos de las instituciones más importantes para cualquier comunidad y economía. Además, juegan un papel crucial en la dinámica social que permite a los individuos desarrollarse en los aspectos más sensibles de su vida personal, experimentar sus valores y alcanzar la trascendencia (Bastar Guzmán, 2013; Molina Parra et al., 2016; Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016). Como se puede evidenciar, son un instrumento para la realización de los individuos y posibilitan su plenitud humana.

En estas valiosas entidades del engranaje socioeconómico siempre existe la posibilidad de ser impactadas de manera tanto positiva como negativa; lo que puede dar lugar a diversas consecuencias -buenas o malas- para los distintos actores involucrados en este núcleo denominado empresa familiar (Gutiérrez, 2018).

Específicamente en México, las empresas familiares representan un porcentaje significativo del total existente (Ferrón et al., 2016; San Martín Reyna y Durán Encalada, 2017). Pese a ello, estas suelen desaparecer en su transición de la primera a la segunda generación, y generalmente ocurre tras la jubilación o fallecimiento del líder o de quien ejerce la gobernanza corporativa de la empresa en el momento (Núñez Urquiza y Belmonte Olivares, 2018).

Esta situación es alarmante, ya que repercute directamente a las familias y a la población mexicana, especialmente por la pérdida de empleos. Si bien se han identificado diversas causas, la más constante es el conflicto: entre familiares cercanos, familia política, la familia extendida o cualquier otro que tenga algún rol dentro de la empresa (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas [IPADE], 2022 citado en Aguiñaga, 2023).

Estos conflictos suelen surgir debido a la ausencia de un protocolo familiar, a la inadecuada prevención y gestión de los mismos, así como a una gobernanza deficiente en la empresa. Autores como Argelich Comelles (2020) señalan que muchos de estos conflictos son una fuente significativa de estrés, lo cual está estrechamente relacionado con problemas de comunicación, comportamientos individuales inadecuados o las diferencias de personalidad entre los miembros de la familia.

Sin embargo, aún que el ambiente familiar repercuta directamente en el sistema empresarial y viceversa, es posible que lograr que una empresa familiar alcance el éxito. Para lograrlo, existen diversas herramientas que contribuyen al manejo de conflictos y, por tanto, a disminuir los problemas que llevan a la desaparición de estas empresas.

El tema de este artículo de revisión es de gran relevancia, ya que una empresa, y más aún una familiar, tiene la vocación natural de actuar como un motor de paz, solidaridad y armonía social. Representa una fuente de empleo que impulsa la economía de un país y, sobre todo, es el entorno donde las personas que forman parte de la organización se esfuerzan y sacrifican para mantener emprendimientos rentables que sostienen a muchas familias. La desaparición de una empresa familiar no es solo un dato más en las estadísticas; conlleva importantes consecuencias económicas y sociales tanto para sus miembros como para todos los terceros involucrados, como proveedores y clientes.

Los resultados del IPADE sobre la problemática de la permanencia de las empresas familiares mexicanas respaldan lo mencionado anteriormente. Estos son preocupantes, ya que evidencian un grave riesgo de desaparición para la mayoría de estas empresas. Considerando que, en promedio, nueve de cada diez empresas son familiares, el papel de estas organizaciones resulta crucial para la economía mexicana, y especialmente para la generación de empleo, tan necesario en todas las comunidades (2022 citado en Aguiñaga, 2023). Similar, González et al., (2018) reportan que "… en México, más del 87 % de las empresas son familiares y ocho de cada diez empresas mexicanas mueren antes de los dos años de vida" (p. 104).

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2023) señala que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México corresponden al modelo familiar. Entre 2019 y 2023 surgieron 1.7 millones de negocios nuevos, pero 1.4 millones de ellos desaparecieron. Como se puede observar, la permanencia de las empresas familiares representa un desafío considerable. Los mercados son cada vez más diversos y competitivos, dominados con frecuencia por grandes y estructurados competidores, lo que dificulta su sostenibilidad y crecimiento (Otero Flores y Taddei Bringas, 2018).

Autores como Dodero (2020) afirman que, en muchos casos, las empresas familiares carecen de los conocimientos y herramientas necesarios para enfrentar conflictos.

Es fundamental que estas empresas cuenten con los recursos adecuados para garantizar su sostenibilidad a largo plazo, de manera que puedan superar los diversos desafíos que surjan a lo largo de su trayectoria.

A partir de todo lo anterior, se realizó el presente artículo de revisión cuyo objetivo principal fue explorar la literatura sobre conflictos en las empresas familiares, con especial énfasis en los aspectos clave para gestionarlos y promover la sostenibilidad de la organización.

METODOLOGÍA

En congruencia con el objetivo, el diseño de este trabajo es documental. Se realizó una revisión bibliográfica con base en el tema de interés para analizar y describir los resultados. El enfoque adoptado fue deductivo, partiendo de un razonamiento general basado en premisas que guiaron la identificación de patrones y principios clave para formular un análisis coherente y fundamentado.

Previo a la búsqueda, se determinaron los criterios de inclusión y exclusión con el fin de garantizar el uso de fuentes confiables y de calidad. Los criterios de inclusión fueron el tipo (libros, capítulos, artículos, documentos y/o páginas web) y la calidad y respaldo de los documentos (estar publicados en editoriales reconocidas, tener ISBN, ser arbitrados y/o estar indexados en bases de datos, ser de índole académico u oficial). Se excluyó todo trabajo que hable de otro tipo de empresas (no familiares), documentos o páginas no académicas o informales tipo blog, y en idiomas diferentes al español o inglés para que la comprensión del contenido sea adecuada.

Por último, es importante enfatizar que se respetaron las normas éticas y legales para la citación de los trabajos e ideas de otros autores, siguiendo las pautas establecidas por la American Educational Research Association [AERA] (2011).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La empresa familiar y el conflicto

Tanto la familia como la empresa son instituciones sociales de gran relevancia para la dinámica social y económica en México y el mundo. En la fusión de estas convergen intereses varios y se materializa en la entidad dinámica conocida como empresa familiar (Soto Maciel, 2013). En México, pese a la falta de estadísticas precisas sobre la presencia de empresas familiares, las estimaciones indican que, sin contar a las microempresas, el 90% de las empresas son familiares. Además, generan más de la mitad de los empleos en el país (Ferrón et al., 2016; San Martín Reyna y Durán Encalada, 2017).

Cuando la familia y la empresa convergen, están de por medio aspectos como el control, la identidad, las relaciones intrafamiliares, internas y externas, y las metas y proyecciones . La suma de todo ello, al ser de naturaleza diferente, generan conflictos coyunturales (Acosta de Mavárez et al., 2019; Tagiuri y Davis, 1982).

Con base en la literatura revisada, los conflictos que se dan en las empresas familiares suelen ser por problemas de comunicación; diferencias de intereses; poca afinidad entre los miembros (por personalidad, conductas y actitudes); discrepancias sobre cómo se opera la empresa y el manejo del dinero; sentimientos negativos o inconformidades; etcétera (Hermosa-Vega, 2022; Jiménez Diez et al., 2022).

Otros autores identifican como problemática principal la sucesión generacional. El cambio de mando representa un momento muy fuerte para la empresa y sus integrantes, al ser una etapa nueva que pudiera traer consigo muchos cambios. Además de que los familiares pueden o no estar conformes con la decisión, con base en criterios como la percepción de experiencia y capacidad del nuevo líder, y otros factores como incompatibilidad, sentimientos e intereses personales que no deberían entrar en el ámbito laboral (Dodero, 2020; Herrera Bernal, 2021).

Otro aspecto importante que suele generar conflictos es la falta de profesionalización de las empresas familiares. Es decir, cuando los integrantes de la empresa -y de la familia- no tienen la capacidad, formación y/o experiencia para administrar y dirigir un negocio. Muchas veces no se tienen mucha noción cuando inician, no se fomenta la capacitación cuando la empresa crece ni se acude a expertos ajenos al negocio para asesorarse (Gaona Tamez et al., 2019). Si la empresa familiar tiene algunas nociones de esto y aun así se resiste a aceptar agentes externos o el cambio en general, es muy probable que los lleve a la extinción.

Todo lo anterior evidencia que tener y mantener una empresa familiar es un reto. Como indica Martín Castejón et al., (2012), el conflicto siempre va a estar y, aunque suela verse como algo negativo, si se aborda desde otro enfoque, puede representar un momento de transformación para la empresa familiar y traer consigo cambios positivos. Para ilustrar lo anterior, y con base en la revisión de la literatura, se presentan algunas estrategias, herramientas y elementos clave que fueron identificados para la gestión de conflictos en las empresas familiares.

La gestión de conflictos en la empresa familiar

Como se ha expresado, los conflictos son situaciones neutrales que representan un punto de inflexión para la empresa familiar (Díaz Salas, 2018). Por ello, ante un conflicto de cualquier índole, es necesario tener previamente definido cómo y de qué manera proceder. La literatura reporta constantemente que una empresa debe contar con herramientas como el protocolo familiar, el consejo familiar y la matriz de conflictos de interés; Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) como la mediación y el coaching ontológico; y aspectos clave como los valores, el diálogo, la confianza y la profesionalización de la empresa. A continuación, se describe cada uno.

Herramientas

El protocolo familiar

Se trata de un documento donde se establecen todos los detalles, reglas, acuerdos, pasos a seguir y otros aspectos morales, legales y funcionales que rigen la toma de decisiones de la empresa y las relaciones entre sus integrantes. Su enfoque es tanto preventivo como reactivo, pues a este se acude para promover la armonía y en caso de conflictos. Cuando este no existe, sobre todo en situaciones de cambio muy fuertes como la sucesión y cambio del líder, está el riesgo de que la empresa se dañe o que de plano desaparezca. Cuando una empresa tiene un sustento claro, congruente, formal, acorde a las particularidades de la familia empresaria, es posible sobrellevar de manera eficiente y eficaz los conflictos que se presenten (Betancourt Rodríguez et al., 2020; Carballo Baños y Glenda, 2023; Herrera Bernal, 2021).

El consejo familiar

Representa un órgano de la empresa familiar encargado de promover una adecuada comunicación entre los integrantes, facilitar los procesos y garantizar equilibro entre los aspectos familiares (unidad, afectividad, intereses, derechos) y empresariales (competitividad, éxito, sostenibilidad). Todo ello, desde un enfoque de prevención, y promoviendo el compromiso entre los miembros activos de la empresa. Este debe estar debidamente establecido y tener una actividad constante y permanente para promover la comunicación entre todos los integrantes (Chiner, 2011; Gómez Velarde y Urbina Fernández, 2021; Goyzueía Rivera, 2013). Es importante recalcar que este, sus miembros, roles y demás acuerdos idealmente deben documentarse en el protocolo familiar.

Matriz de conflictos de interés

Similar a la matriz de riesgos, esta herramienta pretender favorecer la identificación de conflictos tales como las diferencias de intereses entre los socios/familiares para administrar, corregir, registrar y darle el seguimiento oportuno a la situación hasta su resolución (Blanco Briceño, 2021).

Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC)

Mediación

Este mecanismo pretende favorecer la satisfacción de los intereses entre los integrantes de la empresa familiar que estén involucrados en un conflicto. Con apoyo de un facilitador, se busca promover el trabajo con el otro, no contra el otro, al encontrar un punto medio para todas las partes a través de una comunicación positiva (rapport, escucha activa y empática, asertividad, etcétera). Esto, con el objetivo de fortalecer la relación de la familia y a su vez el bienestar de la empresa (Franco Jaramillo, 2021; Oricain y Aquerreta, 2021).

La mediación con adultos mayores

En este mismo orden de ideas -considerando que muchas veces las empresas familiares aún son dirigidas por sus fundadores o estos ya no ejercen su liderazgo, pero están vivos y las decisiones que se tomen en la empresa le afectan- existe una mediación especializada para las personas adultas mayores que promueve su participación y respeta sus derechos. Si bien, sigue siendo mediación, se desarrolla desde la paz social y justicia restaurativa, tomando en consideración las necesidades de este grupo y las diferencias culturales y otras incompatibilidades que pudieran perjudicar a la familia y la empresa (Corrales Villegas, 2018; Díaz López et al. 2023; Dodero, 2020; Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

Mediación insight

En este convergen dos modelos de mediación: el tradicional-lineal y el transformativo. En sí, pretende enfocarse en la solución de conflicto desde un aprendizaje relacional, en vez de uno individualista; y con la mentalidad de que las conductas de los miembros de la familia empresarial no son con el fin de dañar, sino de defenderse. Así, en vez de ver a la otra parte como amenaza, se ve de manera neutral, entendiendo que las ideas opuestas pueden coexistir y construir algo en conjunto a través de la curiosidad, innovación y adaptabilidad, y generar soluciones más duraderas. Para ello, es necesario que

el mediador tome en cuenta las particularidades de todas las partes implicadas y que estas últimas estén comprometidas con el proceso de reflexión sobre su papel en el conflicto generado (Herrera Bernal, 2018; Picard, 2017).

Coaching ontológico

Considerado uno de los mecanismos más exitosos, que puede utilizarse para complementar con otros mecanismos, el coaching ontológico pretende que todas las partes involucradas en el conflicto sean conscientes y reflexionen sobre sus ideas, valores, conductas, juicios o cualquier otro aspecto personal que tengan arraigado y favorezca el conflicto. A través de este se pretenden crear espacios para la comunicación, introspección, cambio y/o fortalecimiento de perspectivas, a través del compromiso y responsabilidad para lograr una evolución positiva de las personas y las relaciones familiares (Bernal Herrera y Gutiérrez Vázquez, 2021; Steele Garza y Garza Castillo, 2023).

Aspectos clave

Valores

Las empresas familiares exitosas, según la literatura, están debidamente constituidas; es decir, tienen identidad propia y valores promovidos desde su fundación. Además, es lo que diferencia a una empresa familiar de otra. Como expresa Encinas Orozco (2022):

> …las particularidades y la complejidad de las empresas de familia se pueden observar al comprender cómo los valores, las normas, los principios, las creencias, las proyecciones, las intenciones, las motivaciones, los afectos, las tensiones, los estados anímicos, las asignaciones de sentido y de significado, los códigos culturales, los referentes comportamentales y los hábitos que caracterizan a un entorno familiar se trasladan y se modifican, en y por la empresa, hasta convertirse en formas particulares que son apropiadas y que se encuentran presentes en estas organizaciones empresariales (p. 45).

Por supuesto, en un ideal, los valores de la empresa familiar son compartidos por todos sus miembros. No obstante, es necesario prever y proteger a la empresa respecto a su patrimonio compartido (Cruz, 2022), ya que la conducta indebida de un solo miembro del negocio puede poner en riesgo todo lo trabajado. Esto puede también plasmarse en el protocolo familiar, de modo que se tenga un respaldo que fue acordado por todos los integrantes.

Diálogo

Considerado uno de los aspectos fundamentales que debe estar presente en todo momento; tanto en la gestión de los conflictos como en el día a día de una empresa familiar. Para llegar a un entendimiento y sobrellevar cualquier situación, el diálogo claro, fluido y bidireccional es crucial para que una empresa sea sólida (Larriera, 2023; Paladino et al., 2020).

Confianza

La mediación y otros mecanismos descritos anteriormente son fundamentales para solucionar conflictos en una empresa familiar. Cuando hay desconfianza entre los miembros de la familia, se dificultan todos los procesos (administrativos, operacionales, directivos, etc.). Por tanto, la confianza representa un aspecto esencial para generar certidumbre y facilitar la gobernanza en el día a día del negocio (Oricain y Aquerreta, 2021).

Profesionalización a los miembros de la familia

Cualquier empresa, si espera mantenerse con el tiempo debe profesionalizarse. La capacitación de los integrantes de la empresa familiar es imprescindible. De esta manera, a la par con la experiencia, podrán adquirir la información y competencias necesarias para mejorar su práctica empresarial y así poder enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo. Además, considerando que el fin último es el éxito, la misma empresa familiar pudiera tomar la decisión de reemplazar a un miembro de la familiar por un agente externo que sí tenga las aptitudes para el puesto. Ser miembro de la familia no garantiza un lugar en la empresa; pero si no se traza el límite entre estos puntos, la empresa está destinada a su ruina por mantener elementos poco competentes (Lagunes et al., 2018).

Fundamentación jurídica para afrontar conflictos

Todo lo descrito con anterioridad busca que las empresas familiares sean sostenibles y se transformen constantemente. Se consideran viable, válido y confiable al estar fundamentado jurídicamente en la Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias [LGMASC] (Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2024).

Además de que se reconoce al conflicto como necesario para la transformación, presenta mecanismos similares a los previamente descritos tales como la negociación, la negociación colaborativa, la mediación, la conciliación y el arbitraje.

Además, de procesos de justicia restaurativa y de terapéutica como posibles herramientas metodológicas e interdisciplinarias aplicadas. Se destaca el arbitraje, como un mecanismo diferente y que solo debe utilizarse en última instancia, ya que es un proceso de estricto derecho realizado con un agente externo que pondera la situación y decide cómo se resuelve el conflicto dando razón a una, otra o a ninguna de las partes.

En sí, se plantea un orden que va de mecanismos autocompositivos a heterocompositivos; que pueden complementarse mientras siga en manos de los integrantes de la empresa familiar. Hay más control interno para solucionar el conflicto, se mantiene la privacidad de los datos de la empresa familiar y sus integrantes, el tiempo es menor, cuesta menos y se presenta más satisfacción con los procesos y resultados (Oricain y Aquerreta, 2021).

CONCLUSIONES

El conflicto es inevitable; incluso se considera inherente al ser humano. Para que una empresa familiar sea sostenible con el tiempo, es necesario fomentar y mantener relaciones adecuadas entre los integrantes que la conforman y, además, que sean provechosas para el negocio. Por tanto, ante la presencia de conflictos, es necesario que la empresa familiar esté dotada de las herramientas necesarias, conozca los mecanismos de solución más adecuados y posea las características necesarias para tomar decisiones de manera objetiva, informada, profesional y efectiva.

Cuando una empresa familiar se enfrenta a un conflicto, depende de cómo lo vea, puede ser un momento crucial que determine el rumbo de la empresa. Si se ve como algo negativo, puede estancar el crecimiento del negocio, dificultar las relaciones de sus integrantes e, incluso, llevar a su desaparición. Por el contrario, si se ve como algo positivo y se aborda adecuadamente, representa una oportunidad de crecimiento, aprendizaje, innovación y mejora.

Se destaca la importancia de que las empresas familiares: se respalden con el desarrollo de documentos como el protocolo familiar, donde se documenta detalladamente todo lo relacionado con la empresa; que se apoyen de órganos como el consejo familiar para la operacionalización del día a día; que utilicen MASC como la mediación insight para gestionar los conflictos que se presenten a través de procesos reflexivos, colaborativos y que lleven a una verdadera transformación; que fomenten valores en común, y que fortalezcan el diálogo y la confianza entre todos los integrantes.

La empresa familiar puede encaminarse al éxito y evitar formar parte de las cifras de fracaso si se tienen metas claras, se mantienen los acuerdos y se trabaja colaborativamente para afrontar los conflictos y lograr lo propuesto. Todo esto, a través de la debida profesionalización de sus integrantes para llegar a una sólida gobernanza y armonía entre la familia y la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S., y Rodríguez López, V. E. (2019). Sistema Familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales, XXV*(4). https://www.redalyc.org/journal/280/28062322021/28062322021.pdf

Aguiñaga, D. (2023) *Empresas familiares: el reto de sobrevivir al relevo generacional.* Deloitte: Perspectivas. https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/empresas-familiares-sobreviviendo-el-relevo-generacional.html

American Educational Research Association [AERA]. (2011). AERA Code of Ethics: Approved by the AERA Council February 2011. *Educational Researcher, 40*(3), 145-156. https://doi.org/10.3102/0013189X11410403

Argelich Comelles, C. (2020). Mediación, conflictos sucesorios y empresa familiar. *Revista de Mediación, 13*(1), 1-11. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4434546

Bastar Guzmán, S. A. (2013). *Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones.* Universidad Nacional Autónoma México. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

Bernal Herrera, L. L., y Gutiérrez Vázquez, R. L. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, (50), 1-19.

Betancourt Rodríguez, L., Díaz Montes, A., Mezo Uc, T. D. F., Pereyra Chan, A. M., y Maldonado Astudillo, R. I. (2020). El protocolo familiar: Herramienta para la transferencia generacional de las empresas familiares. *Revista del Centro de Graduados e Investigación. Instituto Tecnológico de Mérida*, *35*(81), 58-66.

Blanco Briceño, M. C. (2021). *Identificación de riesgos estratégicos en empresas familiares como herramienta para la perdurabilidad empresarial en Colombia. Caso: familia Blanco Rojas y*

Sociedades [Tesis de maestría]. Universidad Externado de Colombia.

Carballo Baños, C., y Glenda, A. (2023). La sucesión en la empresa familiar: guía metodológica para su implementación. *Revista Científica UISRAEL*, *10*(1), 167-186. https://doi.org/10.35290/rcui.v10n1.2023.658

Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos. (2024). *Ley General de Mecanismos Alternativos de Solución de Controversias, por el que se regulan los mecanismos alternativos de solución de controversias.* Diario Oficial de la Federación [DOF] (26 de enero de 2024). https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGMASC.pdf

Corrales Villegas, S. A. (2018). *Proceso de sucesión y manifestaciones del poder de líderes en empresas familiares del sur de Sonora.* [Tesis de maestría]. Instituto Tecnológico de Sonora.

Cruz, G. (2022). *Empresas Familiares y sus conflictos.* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_rLfzB4Eejc

Chiner, A. (2011). La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, (32), 102-110.

Díaz López R. M.; Alonso Zúñiga, G. de J.; Segura García, G. J. (2023). Los adultos mayores y los métodos alternos para la solución de conflictos (MASC) en México. En R. M. Díaz López, A. I. Valenzuela Rendón y P. Rodríguez Ibáñez (Coords.). *Mecanismos alternativos de solución de controversias para lograr el acceso a la justicia* (pp. 131-144). Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Díaz Salas, A. E. (2018). *Mecanismos de gestión de conflictos para mejorar el clima escolar de la Institución Educativa No. 56131 de Langui.* [Tesis de grado]. Universidad Jesuita Antonio Ruiz de Montoya.

Dodero, S. (2020). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar.* Editorial El Ateneo.

Encinas Orozco, F. C. (Coord.). (2022). *Empresas familiares: una mirada a su funcionamiento.* Editorial Fontamara.

Ferrón, J. M., Simón, J. C., y San-Martín, J. M. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México.* Editorial IMEF.

Franco Jaramillo, C. E. (2021). *La mediación como medio alternativo para la solución de conflictos entre socios de empresas familiares*. [Tesis de maestría]. Universidad de Valladolid.

Gaona Tamez, L. L., Hernández-Sandoval, R. H., y Aguilera-Mancilla, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Vinculatégica EFAN, 5*(2), 863-871. https://doi.org/10.29105/vtga5.2-709

Gomez Velarde, L. F., y Urbina Fernandez, I. K. (2021). *Mecanismos Internos de Gobierno Corporativo en Empresas Familiares* [Tesis de licenciatura]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

González, L. M., Morán, E. C., y Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión,* (44), 102-131. http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617

Goyzueía Rivera , S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS,* (31), 87-132.

Gutiérrez, M. (2018). La empresa familiar y sus factores de éxito. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, XXIV*(1), 205-223.

Hermosa-Vega, G. G. (2022). Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos, 1*(1), 13-32. https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20

Herrera Bernal, L. L. (2018). Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las en empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, (45), 185-205. https://doi.org/10.22187/rfd2018n45a4

Herrera Bernal, L. L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de mediación, 14*(1), 1-9.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI]. (2023). *Estudio sobre la demografía de los negocios.* https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf

Jiménez Diez, O., Ojeda López, R. N., Mul Encalada, J., y López Canto, L. E. (2022). La empresa familiar y su situación actual en Mérida, Yucatán. *RICSH Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas, 11*(21), 66 - 94. https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.277

Lagunes, X. A. L., Intriago, V. R. C., y Flores, E. A. R. (2018). La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México. *Revista Ciencia Administrativa, 2018*(1), 62-73.

Larriera, E. (2023). *Cómo resolver conflictos en empresas familiares.* Empresa & Familia. Modelo para armar [Podcast]. https://radio.perfil.com/noticias/podcasts/como-resolver-los-conflictos-en-empresas-familiares.phtml

Martín Castejón, P. J., Ortín García, J., y Pérez Pérez, C. (2012). Conflictos en la empresa familiar. En J. Monreal Martínez y G. Sánchez Marín (Coords.). *El éxito de la empresa familiar: Las relaciones entre negocio y familia* (pp. 213–234). Editorial Pearson.

Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.

Núñez Urquiza, C., y Belmonte Olivares, R. (2018). *La sucesión en la empresa familiar mexicana.* Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing.

Oricain, A. S., y Aquerreta, M. R. (2021). La mediación como herramienta eficaz de resolución de conflictos en la empresa familiar. *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*, (73), 277-305.

Otero Flores, S., y Taddei Bringas, C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Revista Interciencia, 43*(4), 236-241.

Paladino, M., Traverso, L., y Caputo, P. (2020). *De la empresa familiar a la familia empresaria.* LID Editorial.

Picard, C. (2017). Orígenes, principios y prácticas de la mediación insight. *Revista de mediación, 10*(2), 1-15.

Quejada Pérez, R. F., y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 149–158. https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555

Rueda Galvis, J.F. y Rueda Galvis, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, (20), 8-28. https://doi.org/10.30554/lúmina.20.3260.2019

San Martín Reyna, J. M., y Durán Encalada, J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México.* Editorial UDLAP

Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y administración, 58*(2), 135-171.

Steele Garza, J. G., y Garza Castillo, J. R. (2023). Ontological Coaching: A Contribution to the Development of the Family Mediation Process. *Opinión Jurídica, 22*(48), 1–20. https://doi.org/10.22395/ojum.v22n48a23

Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review, 11*(1), 11-16.