
LUIS LAURO HERRERA BERNAL
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN, MÉXICO
luisl.herrerab@gmail.com

PRÁCTICAS RESTAURATIVAS EN EMPRESAS FAMILIARES

RESTORATIVE PRACTICES IN FAMILIAR BUSINESS

Cómo citar el artículo:

Herrera L, (2024). Prácticas restaurativas en empresas familiares. Derecho Global. Estudios sobre Derecho y Justicia, IX (26) <https://10.32870/dgedj.v9i26.456> pp. 159-174

Recibido: 21/01/22 Aceptado: 17/07/22

RESUMEN

Las prácticas restaurativas inicialmente fueron aplicadas en la materia penal, atendían a los victimarios según sus necesidades al igual que el de las víctimas y la comunidad. A simple vista estas prácticas están fuera del ámbito empresarial, no obstante, en lo que refiere a las empresas familiares en donde los socios y directivos son familiares, se presentan conflictos e inclusive situaciones de violencia entre cónyuges o entre hermanos, entre padres e hijos y otros familiares, vulneran la estabilidad del negocio y dinámica familiar. El empleo de estas llamadas prácticas restaurativas, en compañías familiares es un medio para asumir responsabilidades entre los socios, lo que implica reparar lo reparable, respetar los compromisos, brinda la oportunidad de restaurar las relaciones interpersonales y reintegrar socialmente a los miembros en la dinámica empresarial y familiar. Las prácticas restaurativas implican procesos distintos a un mecanismo alternativo de solución de conflictos como la mediación, conciliación o arbitraje

PALABRAS CLAVE

Justicia restaurativa, prácticas restaurativas, empresas familiares.

ABSTRACT

Restorative justice programs originally began in criminal matters, serving the needs of perpetrators, victims, and the community. In appearance, these issues do not concern the business environment, however, with regard to family businesses where members and managers are familiar, conflicts occur and even situations of violence between spouses or siblings, between parents and children and other family members, violating the stability of family dynamics and business. The use of restorative practices in family businesses is a means to take responsibility among partners, which implies repairing the reworkable, respecting commitments, provides the opportunity to restore interpersonal relationships and reintegrate Socially to the members in the business and family dynamics. Restorative practices involve processes other than an alternative dispute resolution mechanism, such as mediation, conciliation or arbitration.

KEYWORDS

Restorative justice, restorative practices, family businesses.

Sumario: I. Introducción. 1. Objetivo general. 2. Objetivos específicos. II. La justicia restaurativa. III. La ciudadanización de la justicia restaurativa a través de la empresa familiar. IV. Los conflictos en la empresa familiar. V. La justicia restaurativa como responsabilidad social. VI. Conclusiones. Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

Diversos autores han sentado las bases de la justicia restaurativa, algunos la han definido como una filosofía, o como un movimiento social, otros como un proceso, estrategia o herramienta. El campo de estudio de la justicia restaurativa, en sus orígenes fue en el ámbito criminológico, sin embargo, ya ha sido ampliado a otras materias como social, psicológico y jurídico, por lo que en el presente trabajo se citarán las participaciones de algunos autores a modo de relación.

La justicia restaurativa aparece en la década de los 70, como una manera de mediación entre los delincuentes y víctimas, en la década de los años 90 en su extensión a la importancia para comprender además a las comunidades de apoyo, con la colaboración de la familia y los amigos de los delincuentes y de las víctimas en proceso de la contribución mencionada con una junta de círculos y reparación.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el artículo 17 menciona que el Estado debe de garantizar a la administración de justicia por los tribunales expeditos, con lo que procura eludir que nadie haga justicia por sí misma, ni actuar con violencia para exigir su derecho y permitir a dicha justicia mediante procedimientos judiciales y mecanismos de restauración del daño; el mandato en mención además faculta a los Estados para que cuenten con las leyes que prevean a los mecanismos alternativos de solución de controversias.

Asimismo, en México, el legislador faculta a los tribunales capacitados para conducir la implicación de justicia; también, permite al Estado en la innovación de leyes en materia de métodos alternos de solución de conflictos. Por ello, se debe empezar por tener el concepto de la justicia restaurativa y quienes aplican su práctica; si las prácticas restaurativas pueden ser aplicadas para resolver conflictos entre socios y directivos de una empresa familiar, y en su caso, qué tipos de conflictos podrían resolverse en este ámbito de aplicación.

1. Objetivo General:

Identificar las ventajas de la implementación de prácticas restaurativas en empresas familiares socialmente responsables.

2. Objetivos Específicos:

1. Distinguir las diversas ideologías sobre la justicia restaurativa.
2. Determinar cuáles son las prácticas restaurativas pertinentes en la solución de conflictos entre socios y directivos de empresas familiares.
3. Analizar el impacto social del ejercicio de la justicia restaurativa en el ámbito empresarial-familiar con perspectiva de transformación de conflictos.
4. Especificar los tipos de conflictos entre socios y directivos en empresas familiares que pueden atenderse a través de la justicia restaurativa.

II. LA JUSTICIA RESTAURATIVA

En el proceso de justicia restaurativa compara al infractor, otorgándole ánimos para la toma de decisiones de manera consciente y de forma responsable en las acciones, y los daños producidos por otros. Promueve las causas y consecuencias del comportamiento sobre las demás personas, la comunidad y en el mismo; se acompaña en los cambios de la conducta, así como en la reintegración con la comunidad. (Schmitz, 2018)

Dentro de las herramientas de la Justicia Restaurativa encontramos que son las que construyen el tejido social, dirigidas no solo a solucionar los conflictos en sus demostraciones inmediatas, sino más bien, a tomar las causas que generan estas controversias y con ellas pretender la creación de una sociedad más justa, pacífica, y armónica a través de la restauración de las relaciones sociales rotas.

La Justicia Restaurativa es una orientación para la solución de los problemas que de diversas maneras se implica al ofensor, víctima, las instituciones judiciales, redes sociales y comunidad. En los programas de justicia restaurativa se basan en el principio fundamental de que la conducta delictiva no únicamente viola la ley, sino más bien que hiere a la comunidad y a las víctimas. (Naciones Unidas , 2006)

Por consiguiente, mencionaremos algunas de las características con las que cuentan los programas de Justicia Restaurativa:

- Se obtiene una respuesta tolerante a las circunstancias del delito, la víctima y el delincuente que posibilita que cada caso se considere de manera individual.
- Será una metodología guiada a las necesidades y los daños de las víctimas.
- Dan respuestas en reconocer el papel que tiene la comunidad como principal actor para la prevención y respuesta al delito y al desorden social.

Una metodología en donde se motiva al delincuente a comprender los efectos y causas de su conducta y poder asumir su responsabilidad de una manera significativa. (Naciones Unidas , 2006)

En el proceso de la restauración se busca el poder habilitar a las víctimas, infractores, y a los miembros que afectan a la comunidad para que participen de manera directa y activamente en la respuesta en el delito con la vista puesta en la reparación y la paz social, teniendo como base las 3rs: Responsabilidad, Restauración y Reintegración que significan lo siguiente: a) Responsabilidad: Esta sucede por la parte del ofensor, ya que son los únicos responsables de sus acciones y omisiones. B) Restauración, para la víctima quien necesitara ser reparada. C) Reintegración: por el lado del infractor, es quien necesito volver a tener restablecidos los vínculos con la sociedad, con ello a su vez tendrá un mejor desempeño con todos sus integrantes para el correcto funcionamiento. (Pérez Saucedo & Zaragoza Huerta, 2011)

La reparación se basa en cuatro etapas:

1.- La disculpa: se puede presentar de manera escrita u oral, que a su vez se basa en tres fases.

- Reconocimiento
- Emoción
- Vulnerabilidad

2.- Cambios en la conducta: se busca que el ofensor no repita las conductas de violencia

3.- Generosidad: en este punto la Justicia Restaurativa dentro de lo que es posible buscar que el ofensor realice servicios que no sean relacionados con la víctima o su delito cometido, sin embargo, que sea una muestra verdadera de la disculpa.

4.- Restitución: está enfocado a reemplazar el servicio o dinero a la víctima del daño.

Por ello, la Justicia Restaurativa renueva la perspectiva en cuanto a la justicia tradicional, en poner al protagonista como a la víctima, esto resulta ser naturalmente interesante, el tener una entrada directa a la justicia con una visión humanista, cambiando al crimen y las condiciones que lo provocan, buscando una relación directa con el ofensor y todas las personas que consideren que les acuso un daño por el quebrantamiento.

III. LA CIUDADANIZACIÓN DE LA JUSTICIA RESTAURATIVA A TRAVÉS DE LA EMPRESA FAMILIAR

El estado prohíbe la justicia de propia mano, este forzado a constituir, mantener e impulsar, los procesos e instrumentos que den orientación segura a los conflictos que puedan manifestarse en las relaciones sociales directamente de las personas, ya sean estas con los mismos particulares o con alguna autoridad. Si bien, lo anterior se le atribuye a los tribunales y procedimientos jurisdiccionales, la atribución no es limitativa.

En la Teoría de Interpretación de la Justicia de Francisco Gorjón Gómez, en primer lugar, coloca los fundamentos que ponen en evidencia las necesidades de la implantación de los Métodos de Solución de Conflictos, su control en los procesos que procuran la justicia y su impartición, la retribuye a una justicia alterna y restaurativo. El tránsito de una justicia tradicional, asumiendo los primordiales propósitos de los MASC, sean apreciados instrumentos de paz y la coparticipación de la ciudadanía en los aspectos de justicia, sin embargo, también la justicia en toda la prolongación de la palabra, un hecho privativo del poder judicial.

Además, con lo señalado por dicho autor, esta teoría se fundamenta sobre una ideología de ciudadanía de justicia, demostrando que la impetración de la justicia compromete el proceso de búsqueda en las soluciones que el sistema judicial y de procuración de justicia, solicitan para ejecutar con sus razonamientos, con participación de las personas y de la sociedad en la solución de controversias establecidas. En base a la mencionada teoría, los socios y directivos de empresas familiares pueden implementar el uso de la justicia restaurativa, mediante procedimientos como las prácticas restaurativas, siempre y cuando no sean contrarias a la legislación vigente.

Para el autor Howard Zehr, lo que necesitan en las comunidades es la justicia que:

1. Brindar atención a las necesidades de las víctimas
2. La existencia de oportunidades para el desarrollo de la comunidad y la responsabilidad de todos por todos.
3. La motivación para aceptar el compromiso en el pro bienestar de todos los miembros, en donde se incluye a las víctimas y a los ofensores y se promueve las circunstancias para fundar y sostener sana a las comunidades.

Tomando de referencia el planteamiento de Howard Zehr, y en base a la ideología de ciudadanía de la justicia, se podría interpretar que, en el presente tema en particular, la empresa familiar es parte de la comunidad, por tanto, la justicia restaurativa en el ámbito privado de las empresas familiares requiere:

1. Brindar atención a las necesidades del personal que es parte de una empresa.
2. Aceptar la invención de oportunidades para progresar el sentido de propiedad, incorporación y responsabilidad entre el personal que forma parte de la empresa.
3. Motivar el cumplimiento de las responsabilidades que favorezcan el bienestar de todos sus miembros, incluido todo el personal que labora en la empresa y fomentar la cultura y la no violencia, para crear un ambiente laboral más sano.

De otra formada de acuerdo a Howard Zehr, la justicia restaurativa se basa en tres principios como la atención a los daños y a las necesidades, las obligaciones y el compromiso o la participación, mismos que son posibles de adoptar en una empresa familiar y socialmente responsable del siguiente modo: (Howard, 2007)

a) Atención a los daños y a las necesidades. Este principio puede ser utilizado entre socios y directivos de empresas familiares a fin de que las decisiones que se tomen en la empresa se basen, entre otros aspectos económicos, a que dichas personas se sientan tomados en cuenta respecto a los daños sufridos de forma individual, pero también grupal. Al tiempo que se requiere visualizar y solventar, en la medida de lo posible, las necesidades de cada socio y directivo, e inclusive, brindar incentivos laborales a efectos de que los empleados se motiven y cuenten con la oportunidad de acceder a mejores prestaciones derivadas del esfuerzo. Ahora bien, en el caso de presentarse algún conflicto entre socios y directivos de una empresa cuyos miembros son familiares, el atender a los daños y necesidades es un indicativo de que los socios o directivos son corresponsables de procurar el bien común y así propiciar la trascendencia de la empresa generación tras generación.

b) Obligaciones. A la luz de cada derecho recae una obligación, entre las principales obligaciones se encuentran: 1) El respeto, lo que implica que los socios y directivos de las empresas deben tener claridad de las reglas generales, ni aplicar normas internas que estén fuera de los derechos y obligaciones contenidos en la ley vigente que corresponda; 2) La protección de una vida digna de los miembros de la empresa familiar, así socios y directivos como empleados; y 3) Lo anterior, por consecuencia deriva, que el socio, directivo o empleado conozca en qué consiste el respeto y protección a una vida digna y las medidas adoptadas en ese sentido por la empresa familiar, y en su caso, por los socios, directivos o trabajadores.

c) Compromiso o la participación. Si han sido atendidos y acordados el resarcimiento de ciertos daños o necesidades y han quedado claros los derechos y obligaciones de quienes participan en la empresa familiar, enseguida se requieren mecanismos de participación para impulsar el compromiso de cumplir con los pactos generados, lo cual servirá de apoyo para el debido seguimiento de los mismos. Al respecto es importante tomar en cuenta que los inicios de toda empresa se basan con ideas de sus fundadores, sin embargo, para fortalecer su desarrollo se requiere de la suma del esfuerzo de todas las personas que forman parte de la empresa familiar. Por lo anterior, es importante dimensionar el conflicto que se está atendiendo a fin de que en el seguimiento de los compromisos se fortalezcan los lazos o vínculos y las relaciones interpersonales.

IV. LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar es aquella cuyos dueños laboran en el negocio y tienen enfocada su intención de que la misma quede en manos de las siguientes generaciones en circunstancias sanas, creando un pacto expresivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia.

El valor económico de todo negocio, no debe afectar los lazos familiares que existen entre los socios y directivos de empresas familiares. Para Braidot y Soto, es importante destacar la superposición de los sistemas de la empresa familiar; el sistema familiar tiene un ámbito emocional, que por su parte el sistema empresarial se va a lo concreto; el sistema familiar tiene un enfoque hacia adentro, el sistema empresarial se enfoca hacia fuera; el sistema familiar tiene poco cambio, el sistema empresarial implica mucho cambio; el sistema familiar tiene aceptación incondicional, por su parte el sistema empresarial cuenta con aceptación condicional. (Braidot & Soto, 1999).

Siguiendo con lo anterior, al presentarse el conflicto se debe de actuar y tomar decisiones. Si se pretende defender a la empresa, se basa en los principios y reglas de manera externa a las de la familia, aunque se obtengan consecuencias en ella. Al no actuar sobre ella, se pudiera terminar con la empresa e inclusive con la familia misma.

Al mismo tiempo, la empresa familiar cuenta con un ciclo de vida el cual consta de distintas etapas, las cuales logran cambios y controversias como en a) la fundación de la empresa, b) en la primera dificultad por la carencia de delegación, c) en el desarrollo y crecimiento, d) en la segunda crisis por la admisión de los hijos, e) en la sucesión y segundas generaciones, f) en la tercera crisis por la defunción del creador y la crisis de poder entre los hermanos, g) en la familia debe determinar si la empresa se convertirá en propiedad pública y sobre la administración profesional, h) en la cuarta crisis cuando los accionistas familiares, la gerencia general y los directos entran en una disputa por el poder.

Los grupos de interés en la empresa familiar, quienes pudieran ser afectados o *stakeholder* por los conflictos son (Dodero, El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas, 2002):

- 1) Miembros de la familia, cuyos intereses primordiales son los métodos económicos para sobrevivir.
- 2) Accionistas no familiares, su interés es el retorno sobre inversión dividendos;
- 3) Empleados no familiares, su interés es la seguridad laboral y el compromiso con la cultura de la familia propietaria;
- 4) Familiares que laboran en la empresa familiar, su inclinación es la garantía laboral y económica, mayores responsables y autónomos.
- 5) Socios no familiares que laboran dentro de la empresa familiar, su interés es la seguridad laboral, ganancias, impulso por tener el poder.
- 6) Familiares que son accionistas, su inclinación es semejante al interés plasmados en los puntos 1 y 2.
- 7) Familiar, directivos, y accionistas, su interés es acorde a todos los puntos previos.

Se pueden señalar los principales conflictos entre directivos son los problemas de comunicación entre ellos, problemas en cuanto a la organización, carencia en la asignación de las responsabilidades y tareas, desigualdad en la creación empresarial, se entremeten unos con las tareas de otras, diferencias en el grado de valores y postura, licitación por establecer un mayor espacio de poder e influencia de los familiares externos en la empresa. Otros conflictos entre los familiares son de tipo personal, como murmuraciones, chismes, rivalidades, facciones divididas, celos e intereses en conflicto. (Doderó, Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica, 2005)

Los errores más comunes que se cometen dentro de la empresa familiar son por la escasez de compromiso, descapitalización, en los sistemas de información defectuosa, superposición de los papeles, centralización, visión errónea, administración imperfecta, problemas fichados por las faltas en la comunicación y en los problemas de organización.

Se aconseja el establecimiento un procedimiento de resolución de conflictos, el cual se deberá de convertir en un conjunto como parte de la “cultura empresarial” y de todos los miembros que forman parte de la familia deberán de conocerlo a su totalidad. (Martín Castejón & Martínez Martínez, 2012)

Además, se debe de considerar en las prácticas restaurativas implementadas en empresas familiares a los elementos de la teoría de los tres círculos: propiedad, familia y empresa; dicho modelo de los Tres Círculos fue incorporado al campo de investigación de la empresa familiar por los autores Taguri y Davis en 1982.

Para finalizar, es aconsejable crear un “Consejo de Familia”, con el objetivo de poder solucionar y mediar los conflictos. En este se puede actuar como un foro de debate, logrando con ello que se presenten abiertamente los temas relativos a la familia y la empresa. Para poder conseguir que esto resulte efectivo, se debe de establecer un coordinador con una periodicidad establecida y con ella mantener una agenda precisa con temas a tratar en cada reunión.

V. LA JUSTICIA RESTAURATIVA COMO RESPONSABILIDAD SOCIAL

En la apertura comercial y económica de los mercados se mostraron los nuevos retos para las empresas, sobresaliendo principalmente de la persistencia frente a la competitividad. Esta misma, ha desarrollado establecer más allá de la exacta lógica de generación de empleo y la riqueza, con el objetivo de reorientar el papel de desarrollo y cambio para las comunidades en donde se sitúan.

Dentro de la responsabilidad social empresarial se entiende como un compromiso responsable y coherente de hacer cumplir, en conjunto con los objetivos tanto internos como externos de la empresa, teniendo en cuenta las expectativas sociales, ambientales y económicas de todos los involucrados, mostrando un respeto hacia los participantes, comunidad, medio ambiente, y a los valores éticos, en si estos van a constituir el bien común.

Por otro lado, en la gestión del capital humano está dirigido hacia la visión de la empresa que es socialmente responsable, creando en su interior un ambiente de trabajo saludable, creativo, estimulante, no discriminatorio, favorable, participativo en donde los miembros actúan de acuerdo a las partidas de una base justa de integridad y respeto que favorecen al desarrollo profesional y humano, colaborando para que logren tener una mejor calidad de vida.

En los principios empresariales universales en los que corresponde en los ámbitos de la Responsabilidad Social, son los que se muestran a continuación:

- Confianza
- Solidaridad
- Empleo digno
- Corresponsabilidad
- Vinculación con la comunidad
- Ética en los negocios
- Subsidiariedad
- Respeto a la dignidad de la persona
- Contribución al bien común
- Prevención de negocios ilícitos
- Honestidad y equidad
- Empresarialidad
- Transparencia
- Desarrollo social
- Justicia y equidad

Si bien, dichos principios no son limitativos y cada empresa puede agregar otros principios, sin embargo, éste listado es el mínimo que toda empresa debe tener para ser considerada empresa socialmente responsable. En el último punto, denominado “Justicia y equidad”, es donde resulta conveniente incluirse la implementación de la justicia restaurativa.

Continuando con lo anterior, una empresa que es socialmente responsable, contrae beneficios como lo son la responsabilidad individual, además de la colectiva y la eficiencia; en un balance entre el aspecto personal y lo laboral; con ello trae un impacto positivo en la productividad, eficiencia y rentabilidad, mejorando la relación que tienen patrones-obreros, otorgando como resultado que la empresa que sea altamente socialmente responsable y humana.

Es pertinente recordar que la justicia restaurativa es una herramienta que accede a fundar condiciones que favorecen la solución de conflictos de manera constructiva y trascendental en la empresa familiar. Los intervinientes reconocen o reconocerán la existencia del conflicto, y aceptarán la responsabilidad para resolverlo y acudirán a una opción conveniente para reparar el daño causado, además, de que los socios y directivos alcanzarán una comprensión más amplia de la situación, así como tener

la posibilidad de formar una reconciliación y el perdón, visto como un sentimiento genuino de compasión.

En el presente estudio, se considera factible la implementación de una filosofía restaurativa y el uso de prácticas restaurativas en las empresas familiares con enfoque de responsabilidad social, a partir de los siguientes criterios:

1. La justicia restaurativa puede ser considerada una filosofía, programas, estrategias o prácticas, y, por ende, aún faltan avances científicos para analizar el enfoque teórico y pragmático en materias distintas a la penal.
2. La visión de una empresa socialmente responsable se complementa con la filosofía restaurativa.
3. La filosofía restaurativa tiene una perspectiva de derechos humanos desde el ámbito corporativo.
4. Las empresas carecen de protocolos de familia y programas restaurativos que contribuyan a solucionar conflictos, a mejorar las relaciones interpersonales y a la sana convivencia.
5. Las acciones correctivas en las empresas se basan en medidas de control y sanción.
6. Generalmente, las empresas carecen de una metodología de planeación y valoración de resultados a corto, mediano y largo plazo.
7. En las empresas familiares los elementos subjetivos suelen dominar a los elementos objetivos.
8. Las empresas familiares requieren capacitación en desarrollo humano, específicamente sobre prácticas restaurativas.
9. Se requiere reducir la violencia en todos los ámbitos y construir la paz social.
10. Los socios de las empresas familiares adquirirían mejor ambiente laboral, mejores resultados y mayor legitimidad.

Por lo anterior, una vez que sea diagnosticado el problema específico de la empresa familiar, se podrían implementar un plan restaurativo de acuerdo con las siguientes propuestas:

1. Sensibilidad y empatía en la intervención.
2. Garantizar la protección de los derechos humanos.
3. Orientación hacia la paz social y mejorar las relaciones interpersonales y grupales.

4. Fortalecer liderazgos.
5. Inclusión y corresponsabilidad de todos los participantes: socios, personal y comunidad.
6. Metodología para la planeación y evaluación de resultados a corto, mediano y largo plazo.
7. Racionalización de las medidas correctivas. Prevención antes que el control.
8. Coordinación de acciones, crear vínculos y compromisos.
9. Subsidiariedad y participación en la solución de conflictos comunes.
10. Transparencia.
11. Capacitación.

Las anteriores propuestas, tienen por objeto la inclusión del interviniente en la solución conflictos en empresas familiares, es decir, que no sólo sea parte del conflicto, sino también de la solución, bajo la teoría de las tres “R” de Galtung, en el siguiente sentido: reconstrucción, tras el conflicto; reconciliación, de las partes; y resolución, buscando la reconciliación y fortalecer los vínculos familiares, e inclusive obrero-patronales. Con ello, la empresa familiar además de tener una percepción de un alto sentido humano y ser socialmente responsable, tendrá la posibilidad de perdurar generación tras generación.

El presente artículo se desarrolló a través de la investigación cualitativa; misma que hace uso de diversas técnicas de recopilación de datos para el análisis del contexto desde las relaciones, visiones, rutinas, temporalidades, sentidos y significados, todo aquello que sirva para comprender el tema de investigación. (Galeano M., 2004)

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental; mismo que se emplea en estudios donde no se alteran las variables (o no se pueda llevar a cabo la manipulación de estas), sino que solo se observa el comportamiento del objeto de estudio. (Ato, López, & Benavente, 2013)

El desarrollo del presente artículo se constituyó bajo un alcance exploratorio; empleado en temas poco estudiados, acorde a esto, existen diversas dudas o no se ha desarrollado un estudio respecto a ello. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En cuanto a la construcción del marco teórico-conceptual del presente artículo “Practica Restaurativa en Empresas Familiares”, se encuentra compuesto de diversas referencias bibliográficas que permitieron asentar el contexto, referencias, teorías, entre otros; mismos que entablaron los cimientos para el análisis e interpretación del presente tema. (Sánchez Macías, 2013)

En el desarrollo del presente artículo, se utilizaron fuentes secundarias para comprender el tema de investigación. Así mismo, se establecieron los objetivos específicos para el desarrollo de la presente. Una vez delimitada y analizada la información, se construyó el actual trabajo de investigación, examinado los aspectos básicos del objeto de estudio. Finalmente, se siguieron las recomendaciones y se asentaron las conclusiones conforme a la investigación realizada. (Rivas Ruiz, 2020)

VI. CONCLUSIONES

El proceso restaurativo posibilita la recuperación de la capacidad de los socios y directivos de tomar decisiones y encaminarlos a un verdadero arrepentimiento a conciencia de sus actos para evitar la reincidencia de situaciones conflictivas similares. Es necesario, el cambio de paradigma a fin de potencializar las prácticas restaurativas que colaboren en la transformación del conflicto, en donde los intervinientes participen en su solución e impulsar los servicios profesionales a diversos ámbitos como el corporativo o empresarial.

Las empresas familiares deben impulsar una cultura corporativa basada en la responsabilidad social, colaborar para generar equidad social, sustentabilidad ambiental, impulsar el desarrollo social y consolidar la empresa; mejorando a su vez, la competitividad de la empresa y sus valores individuales y gremiales. Las prácticas restaurativas, como la junta restaurativa, el círculo restaurativo, conferencia restaurativa, así como las conferencias de grupos de familias, pueden ayudar a lograrlo, tomando como referencia los intereses y necesidades relativos a los elementos que componen la teoría de los tres círculos de Taguri y Davis: familia, patrimonio y negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Braidot, N., & Soto, E. (1999). *Las Pymes latinoamericanas*. México: IFEMA.
- Dodero, S. (2002). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. El Ateneo.
- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar. ADEN Business School.: [http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Howard, Z. (2007). *El pequeño libro de la justicia restaurativa*. Copyright, United States of América.
- Martín Castejón, P. J., & Martínez Martínez, L. (2012). *La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad*. Obtenido de OmniaScience Monographs, (1):. https://www.researchgate.net/profile/Pedro-Castejon-2/publication/278395017_Capitulo_2_La_gestion_del_conflicto_en_la_Empresa_Familiar_como_principio_basico_para_su_continuidad_1_Introduccion/links/5580107808ae26eada907ce2/Capitulo-2-La-gestion-del-confli
- Naciones Unidas . (2006). *Manual sobre Programas De Justicia Restaurativa*. Obtenido de https://www.unodc.org/documents/ropan/Manuales/Manual_de_Justicia_Restaurativa_1.pdf
- Pérez Saucedá , J. B., & Zaragoza Huerta, J. (2011). *JUSTICIA RESTAURATIVA: DEL CASTIGO A LA REPARACIÓN*. Obtenido de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3104/38.pdf>
- Schmitz, J. (2018). *Prácticas restaurativas para la prevención y gestión de conflictos en el ámbito educativo*. Obtenido de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NZjxrOMZ5DAJ:https://www.caib.es/sites/convivexit/ca/practiques_restauratives/archivopub.do%3Fctrl%3DMCRST8146ZI269459%26id%3D269459+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx