

DESIGN THINKING APLICADO A LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN UN NEGOCIO FAMILIAR

Article type: Original
Corresponding author:
Luis Eduardo Chang Ching
lchangching1@gmail.com



Ricardo Altimira-Vega¹   Luis Chang-Ching²   Alba Díaz-Ardila³  
Victoria Oyola-Gavilan²  

¹ Universidad Politécnica de Madrid, España

² Universidad de Lima, Perú

³ Instituto Superior Europeo de Barcelona, España

RESUMEN

Objetivo: determinar la eficacia del *design thinking* (DT) como metodología para la negociación y resolución de conflictos en empresas familiares, aplicándolo a un caso específico y comparando los resultados con aquellos obtenidos mediante enfoques tradicionales sin una metodología estructurada. **Metodología:** desde un enfoque cualitativo, el estudio se llevó a cabo con dos grupos de estudiantes de posgrado de la Universidad de Lima (Perú). En una primera etapa, ambos grupos abordaron simultáneamente un caso de conflicto organizacional, sin emplear una metodología estructurada ni una guía de análisis. Posteriormente, recibieron una inducción en la metodología de DT, en la que se delimitaron los objetivos de la resolución del conflicto, y se les solicitó resolver nuevamente el mismo caso aplicando dicha metodología, con el propósito de alcanzar acuerdos negociados. **Resultados:** los resultados obtenidos fueron significativos en el contexto de las empresas familiares. Se evidenció que la aplicación del DT facilitó un proceso de negociación más estructurado, colaborativo y orientado a la consecución de acuerdos efectivos, en contraste con el abordaje inicial sin metodología. **Conclusión:** se confirmó que el DT es una herramienta válida y eficaz para abordar conflictos en contextos de empresa familiar. Los grupos que participaron en condiciones simultáneas y con el mismo caso concluyeron que el DT facilitó un análisis estructurado del conflicto y promovió soluciones colaborativas más efectivas que las derivadas de los enfoques tradicionales. **Originalidad/valor:** este estudio aporta evidencia sobre el uso del DT como una metodología útil para la preparación de negociaciones en entornos familiares y empresariales. Asimismo, abre una línea de investigación prometedora en el ámbito académico orientada a la formación de capacidades para la resolución estructurada de conflictos mediante herramientas innovadoras.

Palabras clave: *design thinking*, empresas familiares, negociación, innovación, diseño colaborativo, resolución de conflictos

JEL: M10, L26, O31.

Cómo citar: Altimira-Vega, R., Chang-Ching, L., Díaz-Ardila, A., & Oyola-Gavilan, V. (2025). *Design thinking* aplicado a la resolución de conflictos en un negocio familiar. *Peruvian Journal of Management*, (2), 9-44. <https://doi.org/10.26439/pjm2025.n002.7443>

Historia del artículo. Recibido: 2 de octubre del 2024. Aceptado: 12 de junio del 2025.

Publicado en línea: 17 de octubre del 2025.

DESIGN THINKING APPLIED TO CONFLICT RESOLUTION IN A FAMILY BUSINESS

ABSTRACT

Purpose: This study explores how design thinking (DT) can serve as an effective methodology for negotiation and conflict resolution in family businesses. It applies DT to a specific case and compares the outcomes with those achieved through traditional, unstructured approaches.

Methodology: The research followed a qualitative design with two groups of graduate students at the University of Lima (Peru). In the first stage, both groups analyzed the same organizational conflict without any structured framework or analytical guide. In the second stage, the students received training in DT, defined the goals of conflict resolution, and then revisited the case using DT to reach negotiated agreements.

Findings: DT led to more structured and collaborative negotiations that produced more effective agreements than the initial unstructured approach. In the context of family businesses, the methodology encouraged participants to frame the conflict clearly, generate creative alternatives, and move toward consensus. **Conclusion:** The study shows that DT works as a practical and reliable tool for resolving conflicts in family business settings. Participants agreed that DT helped them approach the conflict with greater clarity and achieve solutions that traditional methods rarely deliver. **Originality/value:** The research provides empirical evidence on the usefulness of DT in preparing negotiations within family and business environments. It also points to a promising academic pathway for building conflict-resolution skills through innovative and structured methodologies.

Keywords: design thinking, family businesses, negotiation, innovation, collaborative design, conflict resolution

1. INTRODUCCIÓN

El *design thinking* (DT), traducido como 'pensamiento de diseño', se consolida en empresas a inicios de los 2000; en el 2006, adquiere impulso institucional con la d.school de Stanford y con la HPI D-School de Potsdam; y, desde el 2009, se difunde ampliamente el proceso popularizado por la Stanford d.school. Desde esta perspectiva, el DT se entiende como un conjunto integrado de principios y prácticas —centrado en el usuario, reencuadre del problema, visualización, prototipado/experimentación y trabajo interdisciplinario— orientado a resolver problemas humanos y a generar innovación (Carlgren et al., 2016).

Posteriormente, su uso se extendió a la investigación, a la innovación empresarial y a los entornos académicos (Carlgren et al., 2014, 2016). Además, ha sido aplicado en procesos de innovación por empresas como IBM, Google, Pepsico y Bank of America, con el fin de crear nuevos productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades del cliente, deleitar a los usuarios y aumentar las ventas (Gruber et al., 2015). Diversos estudios han reportado que los gerentes se han mostrado satisfechos con los esfuerzos de innovación de sus organizaciones, sentimiento que refleja el éxito de los productos y servicios introducidos (Castellion & Markham, 2013). Este contexto propició la búsqueda de nuevas formas de inventar y desarrollar productos, lo que motivó la participación de instituciones como la d.school de Stanford y consultoras como IDEO (empresa de diseño global), las cuales respondieron —mediante libros, cursos y proyectos en torno al DT— con alternativas a los métodos tradicionales de innovación (Brown, 2008; Kelley & Kelley, 2013).

Del mismo modo, Carella et al. (2023) consideraron que el DT constituye un método creativo de resolución de problemas que fomenta la innovación a través de la generación de ideas, el acceso a información sobre los usuarios finales, la prueba de soluciones y su implementación. Recientemente, esta metodología también ha sido útil para abordar conflictos y procesos de negociación (Pedersen, 2020), así como para promover enfoques interactivos orientados al cambio organizacional (Eddington et al., 2020).

En las empresas familiares, la lógica empresarial puede chocar con las relaciones familiares y generar situaciones conflictivas; por ello, son un escenario propicio para poner a prueba el DT como metodología de resolución de conflictos. En tal sentido, en esta investigación se busca comparar la efectividad del DT con la de un enfoque tradicional, es decir, sin el uso de una metodología formal.

Huang y Hands (2022) ofrecieron una visión amplia del DT y propusieron que este evolucionó desde su posición preliminar como herramienta para la resolución de problemas hacia una filosofía organizacional orientada a la innovación. A medida que el DT alcanzó una etapa de amplia adopción empresarial, surgieron cuatro preguntas de investigación críticas: ¿qué es el pensamiento de diseño?, ¿cómo funciona?, ¿conduce al éxito de la innovación? y, en caso afirmativo, ¿bajo qué circunstancias? Sin respuestas claras a estas preguntas, las organizaciones podrían sentirse atraídas por el DT como una solución universal, pero no lograrían los resultados esperados debido a una implementación inadecuada.

Aunque las investigaciones sobre el pensamiento de diseño han aumentado de forma acelerada, en su mayoría han sido de carácter anecdótico o prescriptivo. Hasta la fecha de este estudio, existía un número limitado de conocimiento riguroso basado en investigación empírica (Cousins, 2018; Liedtka, 2015). En efecto, una de las principales limitaciones de esta literatura emergente fue la escasez de estudios confirmatorios en contextos empresariales (Carlgren et al., 2014; Micheli et al., 2019). Sin embargo, la investigación formal destacó las diversas aplicaciones del pensamiento de diseño (Beverland et al., 2015; Cooperrider, 2010), sus principios fundamentales (Micheli et al., 2019) y los vínculos entre el DT y las capacidades organizativas (Elsbach & Stigliani, 2018; Zheng, 2018).

Asimismo, se han identificado estructuras y recursos que habilitan el DT, como los acuerdos de alianza (Bouncken et al., 2018), los sistemas internos de recompensa (Behrens & Patzelt, 2018) y la participación activa de clientes (Morgan et al., 2018). En cuanto a técnicas, la literatura describe: investigación y descubrimiento (entrevistas en profundidad, observación etnográfica), síntesis y encuadre (personas, mapas de empatía, *customer journey maps*, *service blueprints*), ideación (lluvia de ideas estructurada, SCAMPER, análisis morfológico) y experimentación a partir de prototipos de baja y alta fidelidad, pruebas A/B, *wizard of Oz* o ciclos rápidos de prueba-aprendizaje (Frow et al., 2015; Thomke, 1998). Si bien estos estudios resultan esclarecedores, la mayoría son de carácter conceptual y exploratorio, por lo que las cuatro preguntas planteadas previamente no se abordan de forma completa (Bagno et al., 2017; Carlgren et al., 2014).

El proceso de negociación se estructura en tres fases principales: preparación, encuentro e implementación. Estas etapas conforman un modelo de tres por tres: fase preliminar, que incluye la introducción y la retroalimentación; fase estratégica, que abarca los argumentos, el regateo y el cumplimiento; y fase táctica, centrada en el cierre (Kelly & Chicksand, 2024; Parvaneh & Akbari, 2022). Por su parte, la metodología de negociación de Harvard se sustenta en tres pilares: separar a las personas del problema, enfocarse en los intereses y no en las posiciones, y generar opciones de beneficio mutuo. No obstante, en escenarios

marcados por diferencias culturales, es necesario adoptar un rol más activo al negociar. En este contexto, destacan las 5P de la negociación intercultural (*cross-cultural*): *pasaporte*, *pasado*, *profesión*, *protocolo* y *poder*. Considerando estos elementos, se plantea que es posible ir más allá mediante la aplicación de metodologías ágiles como el DT, las cuales permiten alcanzar acuerdos sostenibles, eficaces y eficientes.

Un caso en el que se aplique el enfoque DT debe cumplir con los siguientes criterios: la definición de las partes involucradas o *stakeholders* y la adopción de sus respectivos roles; la ideación, que inicia con un trabajo individual, seguido de un trabajo en equipo y la discusión de propuestas; la simulación de un prototipado mediante entrevistas con especialistas y testigos del ejercicio de ideación; y una dramatización tipo *role play* como parte de un proceso iterativo hasta alcanzar el objetivo planteado.

En las empresas familiares, en particular, o en las corporativas, en general, las metodologías estructuradas de negociación —como el análisis previo del conflicto, la evaluación de posibles escenarios o la preparación anticipada, así como otras estrategias sugeridas por modelos como el de Harvard— no se implementan de forma poco sistemática y rigurosa, sino que predomina un enfoque tradicional carente de método, lo cual no garantiza resultados consistentes.

Jehn (1995) ha analizado de manera cualitativa los tipos y dimensiones del conflicto en las organizaciones. En investigaciones anteriores (Jehn, 1992), ya había resaltado los beneficios y desventajas del conflicto intragrupal. Al respecto, consideró que el conflicto de ideas puede resultar constructivo cuando el diálogo contribuye a la generación de nuevas soluciones. Por el contrario, el conflicto en las relaciones tiende a deteriorar los vínculos interpersonales, lo que genera situaciones en las que una parte gana y otra pierde.

Ensley y Pearson (2005) realizaron un estudio exploratorio sobre la dinámica conductual de los equipos de alta dirección en nuevas empresas (familiares y no familiares), en el que examinaron cohesión, conflicto, potencia y consenso. Aunque no reportaron efectos estadísticamente concluyentes, su aporte reside en la delimitación y operacionalización de estas variables, lo que motivó la revisión teórica de Nordqvist (2005). A partir de ese replanteamiento, Chang Ching (2014) desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales que integró las cuatro variables y corroboró sus vínculos, con lo que se halló —en equipos de alta dirección del sector textil-confecciones en el Perú— una relación negativa entre consenso y conflicto.

En la práctica empresarial, el conflicto en las empresas familiares es un tema central que, en muchos casos, permanece sin resolverse. Esta investigación da un paso adicional al proponer el DT como herramienta para la gestión de conflictos. La base metodológica sigue a Brown y Wyatt (2015) con énfasis en ideación y otras fases del DT para priorizar el conflicto de ideas (cognitivo) frente al conflicto relacional (interpersonal), de acuerdo con la distinción planteada por Jehn (1995) para equipos de trabajo en general. En este estudio, dicha distinción se aplica al contexto de empresas familiares como marco conceptual para orientar intervenciones de DT.

Así, el DT se plantea como una metodología que complementa el modelo de negociación de Harvard, al aportar técnicas de reencuadre, ideación y prototipado de acuerdos. La literatura reciente —y la corriente principal de los aportes sobre negociación organizacional y empresa familiar— sugiere su aplicación para la resolución de conflictos en empresas familiares, especialmente cuando estos derivan de problemas de gestión que impactan

a la familia, pero no se abordan desde la dimensión patrimonial (por ejemplo: sucesión, profesionalización del *management*, política de dividendos frente a reinversión, asignación de funciones entre hermanos).

En este estudio, el DT se aplicó a un conflicto ficticio verosímil mediante un enfoque contrafactual: dos grupos con igual número de participantes realizan las mismas tareas en paralelo y reciben la misma información en tiempo real, y se diferencian solo por la metodología que utilizan (tratamiento: DT; control: negociación tradicional). Este diseño permitió controlar variables externas —por ejemplo, el tamaño del grupo, la composición por roles o experiencia, el tiempo disponible, los materiales e instrucciones, la secuencia de actividades, la facilitación y condiciones del espacio—. Además, se privilegió el conflicto cognitivo y de tareas sobre el conflicto relacional e interpersonal, siguiendo la distinción clásica de Jehn (1995); y se reconoció, desde la perspectiva de la empresa familiar, que el *relational conflict* suele ser perjudicial mientras que el *task/process conflict* puede resultar funcional bajo ciertas condiciones (Kellermanns & Eddleston, 2004).

Cabe destacar que la sucesión constituye uno de los principales temas de análisis en la investigación sobre empresas familiares (Davis & Harveston, 1998; Handler, 1990, 1992, 1994; Lansberg, 1999; Shepherd & Zacharakis, 2000). Aunque se han documentado diversos tipos de conflicto, los más frecuentes están relacionados con diferencias generacionales (Kellermanns & Eddleston, 2004, 2006; Morris et al., 1997).

Asimismo, se observa que el conflicto en la empresa familiar es un tema de preocupación de larga data (Harvey & Evans, 1994; Hermann et al., 2011; Levinson, 1971; Shepherd & Zacharakis, 2000; Swagger, 1991). Caputo et al. (2018) consideraron que los conflictos en este tipo de organizaciones surgen principalmente a partir de cuatro factores: los *stakeholders* y accionistas, la dinámica empresarial, la negociación laboral y la negociación dentro de la familia. Los conflictos organizacionales suelen clasificarse en tres categorías: de tareas, de procesos y de relaciones (Jehn, 1992, 1995). En términos generales, los estudios se han centrado especialmente en los conflictos de tipo relacional, dado que estos tienden a disminuir tanto el desempeño como la satisfacción de las personas involucradas (De Dreu & Van Vianen, 2001; Mazzola et al., 2008; Simons & Peterson, 2000).

En este sentido, se reconoce que el proceso de sucesión está estrechamente vinculado con los conflictos relacionales que incluyen disputas y tensiones interpersonales (Handler, 1990, 1992, 1994; Lansberg, 1999). Morris et al. (1997) introdujeron el conflicto relacional como un aspecto crítico en las empresas familiares. Davis y Harveston (2001) incorporaron el elemento multigeneracional en la discusión sobre los conflictos y señalaron su impacto negativo en la propiedad, el poder y la continuidad del liderazgo. En efecto, esto influye directamente en las decisiones sobre la distribución de los recursos financieros y en la visión estratégica de la empresa familiar.

La participación multigeneracional aumenta la probabilidad de conflicto de tareas y procesos, y su impacto (funcional frente a disfuncional) depende del nivel de conflicto relacional: si el conflicto relacional es bajo, el conflicto de tareas puede ser útil; si es alto, entonces tiende a ser dañino (Kellermanns & Eddleston, 2006; König et al., 2013).

Verbeke y Kano (2012) consideraron que, desde la perspectiva de la teoría de la agencia, los conflictos pueden surgir cuando el CEO familiar actúa en función de sus propios intereses y beneficios. Esta situación genera conflictos relacionales con otros miembros de la familia, tanto dentro de las operaciones de la empresa como fuera de ellas, lo cual puede traducirse

en dificultades para reemplazar a miembros de la familia, en la resistencia a procesos de profesionalización y en la imposición de barreras a gestores externos. Frente a ello, Pieper et al. (2013) sostienen que, cuando un problema empresarial sugiere la necesidad de separar a la familia del negocio, la solución debe abordarse desde la esfera familiar. Finalmente, Alderfer y Smith (1982) sugirieron que un diagnóstico profundo de la empresa constituye una herramienta útil para comprender la dinámica familiar.

El conflicto constituye una característica estructural de las empresas familiares y está presente en los tres sistemas que las integran: el negocio, la familia y la propiedad. Desde la publicación del trabajo de Lansberg (1989), se ha reconocido que estos conflictos son inevitables, dada la coexistencia de actores con roles, intereses y objetivos frecuentemente divergentes. No obstante, la investigación en este ámbito ha priorizado el estudio descriptivo y clasificatorio de los conflictos (el qué), mientras que los enfoques metodológicos dirigidos a su gestión práctica (el cómo) han sido abordados de manera marginal.

Esto se evidencia en una brecha crítica en la literatura académica: existe escasa atención al desarrollo y a la validación de herramientas concretas que permitan gestionar de forma efectiva y colaborativa los conflictos en contextos de empresas familiares (Bürgel & Hiebl, 2024). Frente a ello, la presente investigación propone al DT como un enfoque metodológico pertinente e innovador, orientado en las personas, en su capacidad para fomentar la empatía y en su estructura iterativa, basada en la creación colaborativa, ofrece un marco idóneo para abordar los conflictos de forma participativa y transformadora en las empresas familiares.

2. METODOLOGÍA

Para abordar la brecha identificada, el presente estudio tuvo como objetivo determinar la composición, las consecuencias y las condiciones contingentes del DT en empresas familiares mediante la validación empírica de un marco de investigación. Para ello, se propuso y confirmó una simulación de negociación utilizando DT con el propósito de ofrecer una representación más coherente y menos superficial de su ontología, dinámica y efectos. Específicamente, se planteó la existencia de componentes interrelacionados del DT y su impacto en la negociación dentro del contexto de la empresa familiar. Entre las principales contribuciones del estudio, se destacaron las siguientes: una nueva conceptualización del DT como una construcción dinámica y multidimensional, la confirmación de su influencia positiva en el desempeño organizacional y la identificación de sus efectos beneficiosos tanto en el ámbito empresarial como familiar. En conjunto, estos aportes permiten construir una visión más holística del DT aplicado a la negociación, en comparación con estudios previos.

El caso simulado se diseñó sobre la base de una situación representativa de las empresas familiares peruanas, en las cuales el control del negocio comúnmente recae en un miembro de la familia que asume la gerencia general. En tal contexto, los demás miembros familiares suelen recibir información limitada, lo que les impide comprender plenamente la realidad de la gestión de la empresa. Este déficit de información se convierte en el núcleo del conflicto, pues el propietario queda expuesto a presiones cruzadas por parte de distintos familiares, lo que genera divisiones tanto en la esfera familiar como en la gestión del negocio. Naturalmente, lo más crítico de este escenario es que, con el paso del tiempo, la relación familiar se deteriora. Así, cuando la situación económica es desfavorable y los resultados empresariales no respaldan la gestión, el conflicto se intensifica. En ese sentido, el caso presentado busca reflejar una realidad sensible y compleja, caracterizada por tensiones crecientes en el seno de las empresas familiares.

La presente investigación es de enfoque cualitativo y está basada en el desarrollo de un caso de negocios que refleja una situación comparable a la que se busca analizar. Se trata de un caso ficticio en el que intervienen diversos actores, cada uno con un rol definido. Este estudio de caso, inscrito en el paradigma cualitativo, plantea una indagación profunda y detallada acerca del modo en que se actúa en una situación simulada y replicable. En este contexto, el juego de roles y su resolución permiten controlar variables, aplicar tratamientos homogéneos y alcanzar resultados observables, sin que exista intervención directa por parte de los investigadores. Todo ello proporciona una visión holística, contextualizada y enriquecida del objeto de estudio. En particular, el estudio busca determinar si la aplicación del DT produce resultados más ventajosos frente a la resolución de conflictos mediante enfoques tradicionales o en ausencia de una metodología específica. Para ello, se seleccionaron doce estudiantes de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de Lima (Perú), provenientes de distintas disciplinas profesionales, quienes no contaban con experiencia previa en situaciones similares a la planteada por el caso. Los participantes fueron distribuidos en dos grupos diferenciados.

En una reunión final, realizada el mismo día y a continuación de ambos ejercicios de *role play*, se procedió al análisis de los resultados obtenidos por cada grupo en dos momentos clave: en la situación inicial, en la que se resolvió el caso sin aplicar ninguna metodología; y en la situación posterior, en la que se resolvió el mismo caso mediante la aplicación del DT. Se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas específicas con posibilidades de respuesta con formato escala de Likert, el cual fue aplicado de forma idéntica tanto después del primer ejercicio de *role play* como del segundo.

En las tablas 1 y 2, correspondientes a la sección de análisis y discusión de resultados, se presentan los cuatro rubros de indagación, así como las mismas preguntas utilizadas, junto con las respuestas individuales de cada participante. Al término de la jornada, se realizó una breve entrevista a cada uno de los participantes, las cuales fueron grabadas para ser transcritas posteriormente y analizadas cualitativamente. Los datos obtenidos a través de la encuesta fueron procesados mediante herramientas estadísticas, lo que permitió sustentar el análisis e identificar conclusiones relevantes. El conflicto familiar y el caso desarrollado se encuentran descritos en detalle en el Anexo I. A continuación, se ofrece un breve resumen del caso.

La señora Irina, madre de siete hijos, es heredera del Hotel Montecarlo, uno de los negocios más prósperos del sector. Su hijo mayor (Ricardo) se desempeña como gerente general y la mano derecha de Ricardo (Antonio) ocupa el cargo de gerente de *marketing*. A pesar de la escasa supervisión en la gestión, el hotel se mantuvo estable hasta la llegada de la pandemia de COVID-19. Sin embargo, incluso tras el levantamiento de las restricciones, el negocio no ha logrado recuperarse y las deudas han continuado incrementándose hasta alcanzar niveles críticos.

Debido al estilo de vida de Ricardo, Antonio ha asumido responsabilidades propias tanto de la gerencia general como del Área de *Marketing*. Mientras tanto, los demás hijos de Irina han solicitado que ambos sean retirados de la empresa para poder profesionalizar la gestión y salvar el negocio. Frente a esta situación, con el objetivo de enfrentar el problema, Irina decidió contratar a Walter, un auditor externo, y a Luigi, un director especializado en empresas familiares. Con el tiempo en contra, ambos asesores se cuestionan en qué medida la aplicación del DT podría constituir una herramienta efectiva para abordar esta problemática.

2.1 Notas sobre el caso

Una de las principales formas en que los propietarios intervienen en una empresa familiar es a través de su participación en las operaciones diarias, generalmente asumiendo la gerencia general, ya sea en manos del fundador, durante los años productivos de la primera generación, o de uno de sus hijos en la segunda.

2.1.1 Trabajo de campo

Se conformaron dos grupos con seis integrantes cada uno, en los cuales las mujeres asumieron los roles femeninos del caso y los hombres, los masculinos. Los participantes fueron convocados para analizar y debatir el caso sin ningún tipo de guía, agenda previa ni intervención externa.

En ambos grupos, se identificaron claramente los intereses de los actores. Por ejemplo, el hijo mostró una fuerte intención de mantenerse en el cargo de gerente general, a la vez que defendía la permanencia de su amigo como gerente de *marketing*, considerando que este último asumía muchas funciones propias de la gerencia general ante la ausencia parcial del titular. Por otro lado, los hijos de la propietaria manifestaron su preferencia por incorporar a un profesional externo, ajeno a la familia, para ocupar el cargo de gerente general. La madre, propietaria del negocio, se mostró indecisa al no contar con los criterios suficientes para tomar una decisión firme, lo cual perpetúa tanto el problema sucesorio como los conflictos operativos de la empresa.

Las posibles soluciones discutidas oscilaron entre mantener la actual estructura de gestión familiar y delegar la gerencia general a alguno de los asesores externos, ya sea al auditor o al consultor. El clima inicial de la negociación fue, en términos generales, favorable. No obstante, al concluir el ejercicio, se evidenció cierto deterioro en la atmósfera del grupo. Pese a ello, los participantes reconocieron actitudes positivas, como la cortesía, la flexibilidad, la cooperación, el dominio del tema y la creatividad en sus contrapartes. Aun así, se identificaron dificultades en la gestión del tiempo, a pesar de que la mayoría de participantes se mantuvo activa en la búsqueda de soluciones al caso. Cabe señalar que solo uno de los dos grupos logró alcanzar un acuerdo durante el primer *role play*, el cual fue valorado como satisfactorio en términos de estrategia de negociación. Sin embargo, la viabilidad del acuerdo fue puesta en duda por varios de los participantes, quienes expresaron una percepción de distancia significativa entre lo acordado y sus expectativas personales.

La explicación y posterior aplicación del DT permitió centrar la atención en una metodología común, establecer un objeto de estudio claro y focalizarse en dos aspectos clave: la reestructuración o reorganización de la empresa, y el análisis de la plantilla. El clima durante el segundo *role play* (en el que se aplicó el DT) mejoró en todos los equipos y se mantuvo —o incluso se fortaleció— al término de la sesión debido a factores como la cortesía, la flexibilidad, la cooperación, el dominio del tema y un nivel sostenido de creatividad, en comparación con lo observado en el primer ejercicio. Con la aplicación de la metodología del DT, ambos grupos lograron alcanzar acuerdos, además de que su percepción sobre la calidad y viabilidad de dichos acuerdos mejoró con respecto al primer *role play*.

En conclusión, el nivel de satisfacción expresado por los participantes durante el segundo *role play* mostró un incremento significativo. Asimismo, durante las entrevistas en profundidad, los participantes destacaron que la metodología DT les permitió identificar con mayor claridad el problema, delimitarlo, analizarlo e idear soluciones viables. Ello facilitó la

consecución de acuerdos objetivos y alejados de intereses personales. Se evidenció que, mientras que en el primer *role play* la lluvia de ideas fue genérica, poco enfocada y basada en consideraciones sentimentales, en el segundo ejercicio, basado en el DT, el foco se centró en la recuperación y sostenibilidad de la empresa. En particular, se destacó la necesidad de profesionalizar la gestión de la empresa familiar, sobre todo en contextos de crisis como el planteado en el caso.

2.1.2 Consideraciones éticas

Todos los participantes (doce en total) firmaron un formulario de consentimiento informado para participar en la presente investigación. Se les comunicó el propósito del estudio y se les explicó detalladamente el procedimiento. Aceptaron leer el caso, asumir un rol específico dentro de la situación planteada, participar en una negociación sin el uso de ninguna metodología específica y responder un cuestionario relacionado con este primer *role play*.

Asimismo, los participantes accedieron a participar de un breve taller sobre DT, recibir las orientaciones correspondientes, retomar el mismo rol asumido previamente y participar en una nueva negociación aplicando dicha metodología. Posteriormente, completaron nuevamente el cuestionario con el fin de evaluar el nuevo desempeño y, finalmente, participaron en una entrevista grabada para fines de análisis cualitativo.

Por otro lado, se informó a los participantes que no existían riesgos ni molestias potenciales asociados a su participación y que los beneficios podían ser relevantes tanto en lo individual como en lo social. También, se abordaron los alcances de la confidencialidad al asegurar que la identidad de cada participante se mantendría en el anonimato. Finalmente, se aclaró que la participación era completamente voluntaria y que cualquier persona podía retirarse del estudio en cualquier momento sin sufrir consecuencia alguna. El consentimiento informado fue debidamente firmado por todos los participantes. Su contenido se encuentra detallado en el anexo de la presente investigación.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los participantes, alumnos o egresados de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Lima, son profesionales que ya han cursado un grado académico previo. De acuerdo con la Tabla 3 del Anexo B.1, ellos cuentan con un mínimo de cinco años y un máximo de 18 años de experiencia laboral. Actualmente, trabajan en distintas empresas y sectores, desempeñando funciones diversas.

En la Tabla 1, se presentan los resultados de la encuesta aplicada, basada en una escala de Likert, que evaluó el clima de la negociación durante el *role play* tanto al inicio como al final del ejercicio. La tabla detalla el rol asignado a cada participante, considerando que los doce fueron divididos en dos grupos de seis integrantes. Asimismo, se evaluaron distintas características observadas por los participantes en sus contrapartes durante la negociación, tales como cortesía, flexibilidad, cooperación, conocimiento del tema, nivel de creatividad, gestión del tiempo y solidez de los argumentos. En caso de haberse alcanzado un acuerdo, también se solicitó a los participantes que estimaran su viabilidad, valoraran la distancia entre el acuerdo logrado y su expectativa inicial, y que expresaran su nivel de satisfacción con la estrategia de negociación utilizada.

Tabla 1
Resultados del primer role play

Rol del equipo	Clima		Su contraparte							resultados		Respecto del acuerdo				
	¿Cómo fue el clima inicial de la reunión?	¿Cómo estaba el clima al final de la reunión?	Cortesía	Flexibilidad	Cooperación	Conocimiento del tema	Nivel de creatividad	Gestión del tiempo	Argumentos sólidos	Oyente activo	Acuerdo alcanzado	Si se llegó a algún acuerdo, ¿quién fue el responsable?	Si no se llegó a un acuerdo, ¿quién fue el responsable	Viabilidad del acuerdo	Distancia entre el acuerdo alcanzando y su expectativa	Qué tan satisfecho estuvo con su estrategia de negociación
Walter	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	sí	6	Sí acuerdo	6	Ninguna distancia	6
Irina	4	3	7	7	7	7	7	7	7	7	-	7	-	-	-	-
Irina	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	-	-	-	-	-	-
Antonio	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	sí	7	7	7	7	7
Hijos	7	6	7	7	7	7	7	5	7	6	sí	6	-	-	6	6
Ricardo	5	7	7	7	7	7	7	7	6	7	sí	7	-	-	2	7
Ricardo	4	6	6	6	7	5	5	5	4	4	sí	6	-	-	7	7
Hijos	6	6	6	6	7	5	5	5	5	7	sí	6	6	6	3	6
Hijos	7	5	7	7	7	7	7	4	6	7	-	7	-	-	-	-
Hijos	5	6	5	5	6	7	5	5	6	5	-	6	-	7	7	7
Hijos	6	5	7	7	7	7	7	7	6	7	-	-	-	-	-	-
Irina	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	-	-	-	-	-	-

Cabe destacar que, en algunos casos, los personajes de la madre-dueña (Irina) y el hijo-gerente (Ricardo) experimentaron los peores climas para la negociación. Esto evidencia la existencia de un conflicto latente que simula fielmente una situación de la vida real. De manera similar, esta tensión se manifestó en uno de los participantes que asumió el rol de los hijos, lo cual permitió comprender cómo los problemas de gestión empresarial pueden trasladarse al ámbito relacional dentro del núcleo familiar.

En el Anexo B.2, se presenta un resumen de los puntos abordados durante las diferentes negociaciones, así como las sugerencias formuladas por ambos grupos. De este modo, se observa una dispersión temática en los enfoques adoptados, que van desde solicitar a la dueña una inyección de capital para rescatar el negocio hasta enfrentar objeciones relacionadas con la necesidad de compromiso, reestructuración interna y revisión del rol de empleados clave. Es evidente que los participantes no contaban con información precisa sobre la situación real de la empresa. Por ejemplo, propusieron reducciones en los dividendos cuando, en realidad, estos ya no existían; asimismo, se debatió la posibilidad de disminuir sueldos dentro de la planilla. Claramente, el poder se concentró en las figuras de la madre-dueña y del hijo-gerente. En este primer *role play*, uno de los grupos contrafactuales no logró llegar a un acuerdo.

En relación con la reorganización del negocio, se plantearon líneas de acción diversas, aunque sin resultados concluyentes. Cuando se alcanzó un acuerdo, las prioridades incluyeron la revisión de los resultados financieros del negocio para diagnosticar con precisión la situación, el planteamiento de un plan de acción y la reestructuración de funciones. También, se propusieron alternativas como la reducción de costos asociados al personal.

En cuanto al segundo *role play*, cuyos resultados se detallan en la Tabla 2, se evaluaron los mismos aspectos que en el ejercicio inicial. La diferencia fue que, en esta ocasión, los grupos contaban con indicaciones y explicaciones específicas sobre la metodología DT. Los resultados sugieren que el análisis se centró especialmente en la reducción de la planilla, criterio que guió el enfoque a lo largo de las distintas etapas del DT y de las negociaciones desarrolladas. Cabe resaltar que, en este segundo ejercicio, ambos grupos contrafactuales lograron alcanzar acuerdos, y que tanto el clima de la negociación como la percepción sobre la contraparte mejoraron significativamente en la evaluación final.

Tabla 2
Resultados del segundo role play con design thinking

Nombre	Rol en el equipo	Clima		Su contraparte						Resultados				Respecto del acuerdo			
		?Cómo fue el clima inicial de la reunión?	?Cómo estaba el clima al final de la reunión?	Cortesía	Flexibilidad	Cooperación	Conocimiento del tema	Nivel de creatividad	Gestión del tiempo	Argumento sólido	Oyente activo	Acuerdo alcanzado	Si se llegó a algún acuerdo, ¿quién fue el responsable?	Si no se llegó a un acuerdo, ¿quién fue el responsable?	Viabilidad del acuerdo	Distancia entre el acuerdo alcanzado y su expectativa	Qué tan satisfecho estuvo con su estrategia de negociación
Individuo 1 - hombre	Walter	6	7	6	7	7	6	7	6	6	6	sí	6	-	6	2	6
Individuo 2 - mujer	Irina	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	sí	-	-	-	-	-
Individuo 3 - mujer	Irina	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	sí	7	-	7	6	6
Individuo 4 - hombre	Antonio	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	sí	7	-	7	7	7
Individuo 5 - hombre	Hijos	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	sí	-	-	7	6	6
Individuo 6 - hombre	Ricardo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	sí	7	-	7	1	5
Individuo 7 - hombre	Ricardo	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	sí	7	-	7	7	7
Individuo 8 - hombre	Hijos	6	7	7	6	6	5	5	5	5	5	-	5	5	5	4	4
Individuo 9 - hombre	Hijos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	sí	7	-	7	-	-
Individuo 10 - hombre	Hijos	6	7	4	5	5	7	6	6	6	6	sí	6	-	4	4	6
Individuo 11 - hombre	Hijos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	sí	7	-	6	2	7
Individuo 12 - mujer	Irina	6	5	5	6	7	7	6	6	6	7	sí	6	-	6	6	6

En el Anexo B.3, se resumen las transcripciones de los acuerdos y soluciones alcanzados en los dos *role play* analizados. Se puede observar que, en el segundo *role play*, en el que se aplica la metodología DT, se evidenció una diferencia sustancial en la posibilidad de alcanzar acuerdos dentro del proceso de negociación. La apreciación crítica de los participantes fue concluyente: once de los doce manifestaron categóricamente que el segundo *role play* cumplió con sus expectativas. Solo un participante no emitió comentarios, ni a favor ni en contra.

El cierre del trabajo de campo, que se llevó a cabo durante una única jornada de tres horas y treinta minutos de trabajo ininterrumpido, se realizó mediante entrevistas individuales. Los resultados de estas entrevistas fueron contundentes en favor de la metodología aplicada. Las respuestas individuales se encuentran detalladas en el anexo del presente estudio.

Siguiendo el modelo de los tres círculos (familia, negocio y propiedad), propuesto por Davis y Tagiuri (1989), los conflictos se clasifican del siguiente modo:

- *Conflictos estrictamente familiares.* Son aquellos que se dan entre los hermanos en relación con el hijo-gerente, entre los hermanos y la madre, o entre la madre-dueña y el hijo-gerente.
- *Conflictos estrictamente del negocio.* Como el conflicto entre el hijo-gerente y el gerente de *marketing* por superposición de roles, o entre los empleados y la alta dirección respecto a la conducción del negocio.
- *Conflictos estrictamente de la propiedad.* Se configura cuando la madre-propietaria, titular de la mayoría accionaria, concentra el poder de decisión y se resiste a profesionalizar la gerencia. Esto frustra a los hermanos, pero no pueden revertir la situación porque carecen de mayoría o de mecanismos de gobierno que les den capacidad efectiva de incidencia (por ejemplo, directorio independiente, protocolo familiar, acuerdo de accionistas). En la práctica, la decisión permanece en manos de la madre-propietaria, quien no logra desvincularse del hijo-gerente, lo que bloquea la profesionalización.
- *Conflictos en la relación de la familia con la propiedad.* Se evidencian en la presión de los hermanos hacia la madre para que inyecte capital al negocio a pesar de no tener claridad en la gestión.
- *Conflictos en la relación entre la familia y el negocio.* Como la formación de bandos dentro de la familia, divididos a favor o en contra de determinados roles gerenciales.
- *Conflictos en la relación entre el negocio y la propiedad.* Ocurre cuando un negocio que genera pérdidas y no utilidades consume los activos de la propiedad, lo que afecta a los propietarios.
- *Conflictos entre las tres esferas (familia, negocio y propiedad).* Como la inacción conjunta de miembros familiares y no familiares ante la ausencia de una línea clara de acción para enfrentar los problemas existentes.

Como se puede apreciar en la clasificación anterior, el caso simulado representa un entorno fiel a la realidad de las empresas familiares peruanas y se vincula de forma clara con los objetivos del presente estudio. El caso proyecta conflictos en las distintas esferas del modelo de los tres círculos, tanto de forma explícita como implícita. Esto refuerza su pertinencia dentro del marco de los estudios sobre empresas familiares, particularmente en el contexto peruano. A pesar de que el modelo de los tres círculos tiene casi cincuenta años, la literatura académica ha prestado escasa atención al abordaje sistemático de los

conflictos dentro de cada esfera y en sus interacciones. Esta omisión se debe, en gran parte, a la preeminencia de otros intereses, como la sucesión, tanto por parte de los empresarios familiares como de los investigadores.

En conclusión, desde un enfoque práctico, la presente investigación demuestra que el DT es una metodología válida para abordar y resolver conflictos en el contexto de la empresa familiar. Desde una perspectiva teórica, contribuye al cuerpo de conocimiento al evidenciar que el DT, además de sus aplicaciones tradicionales, puede ser eficaz en la resolución de conflictos organizacionales.

4. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una primera limitación es que los participantes enfrentan la misma tarea en dos ocasiones, lo que puede generar un efecto de aprendizaje que mejore el desempeño en la segunda ronda, independientemente de la metodología aplicada. Para mitigar esta situación en investigaciones futuras, se sugiere contrabalancear el orden (diseño cruzado), introducir periodos de *washout* o trabajar con grupos independientes por condición. Asimismo, existe una distancia entre el juego de roles y la realidad organizacional; en consecuencia, la validez externa es acotada y los resultados no son automáticamente extrapolables a entornos reales. Avanzar hacia estudios de campo, experimentos naturales y triangulación con datos conductuales fortalecería la evidencia.

Para robustecer la validez, conviene incluir un mayor número de grupos en paralelo (Forrest-Lawrence, 2018; Gerring, 2017) y replicar el estudio en contextos culturales y geográficos diversos para evaluar la aplicabilidad intercultural (House et al., 2004). También se recomienda complementar la evidencia cualitativa con enfoques cuantitativos o de métodos mixtos que aumenten la generalización (Creswell & Plano Clark, 2018). La aplicación del mismo protocolo en ejercicios de *role play* comparables facilitaría comparaciones sistemáticas (Barter & Renold, 2000). Dado que existen múltiples tipos de conflictos asociados a la gestión en las empresas familiares, una línea de estudio futura es analizar casos adicionales bajo la misma metodología (Sharma, 2004).

Desde el modelo de los tres círculos (familia, empresa, propiedad), resulta pertinente investigar si los conflictos que emergen en cada esfera pueden intervenir eficazmente mediante el DT (Tagiuri & Davis, 1996). El DT —centrado en empatía, definición precisa del problema y cocreación de soluciones— podría descomprimir tensiones y facilitar acuerdos sostenibles (Brown, 2009; Liedtka, 2015). En la práctica cotidiana, discrepancias intergeneracionales o entre miembros sobre la conducción del negocio pueden derivar en malentendidos, decisiones impulsivas o rupturas cuando no median herramientas específicas (Kellermanns & Eddleston, 2004; Lansberg, 1983), y los procesos de profesionalización suelen detonar reacciones emocionales intensas (Handler, 1994). De allí, la importancia de distinguir las dimensiones emocionales y estratégicas del conflicto (Kellermanns & Eddleston, 2004) y de probar de manera sistemática el DT en entornos reales. Finalmente, se requiere sistematizar el estudio de estos conflictos y desarrollar soluciones estructuradas apoyadas en el DT (Beckman & Barry, 2007; Martin, 2009) con aportes tanto para la teoría como para la gestión.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió corroborar la hipótesis de que el DT es una metodología eficaz para facilitar la consecución de acuerdos en conflictos dentro de empresas familiares.

Ambos grupos participantes analizaron el mismo caso; sin embargo, en el primer *role play*, uno de ellos no logró alcanzar acuerdos, mientras que, en el segundo momento, ambos grupos consiguieron resultados positivos en sus negociaciones (Barter & Renold, 2000).

Todos los participantes coincidieron en que el enfoque metodológico, centrado en la identificación de dos objetivos claros y aplicado correctamente mediante el *design thinking*, fue determinante para lograr acuerdos efectivos (Brown, 2009; Liedtka, 2015). En síntesis, se confirmó que el DT es una herramienta valiosa para abordar conflictos en el contexto de empresas familiares, con posibilidades de aplicación en el Perú, que superan en efectividad a los enfoques tradicionales que no emplean metodologías estructuradas.

Asimismo, permitió orientar los esfuerzos hacia objetivos prioritarios y facilitó un proceso más ordenado y constructivo de resolución. La percepción unánime de los participantes respaldó el valor práctico del DT como estrategia para gestionar conflictos de manera más eficiente.

DECLARACIONES

Disponibilidad de datos

Los datos utilizados y analizados durante el desarrollo de este estudio no se encuentran disponibles públicamente, pero pueden ser solicitados al autor correspondiente previa justificación académica.

Uso de inteligencia artificial

No se ha utilizado inteligencia artificial para la redacción, análisis o generación de contenido en este manuscrito.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de interés relacionados con la elaboración o publicación de este artículo.

Financiamiento

El estudio no recibió financiamiento externo.

Contribución de los autores (CRediT)

LCC: supervisión académica, validación teórica, revisión y edición del manuscrito.

RAV: conceptualización, revisión de literatura, metodología y redacción del borrador inicial.

ADA: análisis de resultados, sistematización de datos y revisión final.

VOG: apoyo metodológico, revisión bibliográfica y corrección del estilo final.

Aprobación ética

Todos los participantes firmaron un consentimiento informado previo a su participación en la simulación. El estudio fue revisado y aprobado por el Comité de Ética de la Universidad de Lima.

Declaración de originalidad

Los autores declaran que este manuscrito es original, que no ha sido publicado previamente ni se encuentra en proceso de revisión en otra revista. Todos los datos, resultados y conclusiones presentados son producto del trabajo de investigación de los autores.

Declaración de afiliación institucional y revisión independiente

Uno de los autores pertenece a la Universidad de Lima, institución editora de la revista. El manuscrito fue sometido al proceso de revisión por pares doble ciego y gestionado por un editor invitado independiente, siguiendo las recomendaciones de COPE para garantizar la transparencia editorial.

REFERENCIAS

- Alderfer, C. P., & Smith, K. K. (1982). Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 35-65. <https://doi.org/10.2307/2392545>
- Bagno, R. B., Salerno, M. S., & Da Silva, D. O. (2017). Models with graphical representation for innovation management: A literature review. *R&D Management*, 47(4), 637-653. <https://doi.org/10.1111/radm.12254>
- Barter, C., & Renold, E. (2000). "I wanna tell you a story": Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people. *International Journal of Social Research Methodology*, 3(4), 307-323. <https://doi.org/10.1080/13645570050178594>
- Beckman, S. L., & Barry, M. (2007). Innovation as a learning process: Embedding design thinking. *California Management Review*, 50(1), 25-56. <https://doi.org/10.2307/41166415>
- Behrens, J., & Patzelt, H. (2018). Incentives, resources and combinations of innovation radicalness and innovation speed. *British Journal of Management*, 29(4), 691-711. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12265>
- Beverland, M. B., Wilner, S. J., & Micheli, P. (2015). Reconciling the tension between consistency and relevance: Design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 589-609. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0443-8>
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29(3), 391-410. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12213>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2015). Design thinking for social innovation. *Annual Review of Policy Design*, 3(1), 1-10. <https://ojs.unbc.ca/index.php/design/article/view/1272>

- Caputo, A, Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018-0027>
- Carella, G., Cautela, C., Melazzini, M., Pei, X., & Schmittinger, F. (2023). Design thinking for entrepreneurship: An explorative inquiry into its practical contributions. *The Design Journal*, 26(1), 7-31. <https://doi.org/10.1080/14606925.2022.2144565>
- Carlgrén, L. Elmquist, M., & Rauth, I. (2014). Exploring the use of design thinking in large organizations: Towards a research agenda. *Swedish Design Research Journal*, 11(1), 55-63. <https://doi.org/10.3384/svid.2000-964x.14155>
- Carlgrén, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2016). The challenges of using design thinking in industry-experience from five large firms. *Creativity and Innovation Management*, 25(3), 344-362. <https://doi.org/10.1111/caim.12176>
- Castellion, G. & Markham, S. K. (2013): Perspective: New product failure rates: Influence of *Argumentum ad Populum* and self-interest. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 976-979. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.01009.x>
- Cooperrider, D. (2010). Managing-as-designing in an era of massive innovation: A call for design-inspired corporate citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, (37), 24-33. <https://www.jstor.org/stable/jcorpciti.37.24>
- Cousins, B. (2018). Design thinking: Organizational learning in VUCA environments. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-18. <https://www.abacademies.org/articles/design-thinking-organizational-learning-in-vuca-environments-7117.html>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Chang Ching, L. E. (2014). *Behavioural dynamic model of top management teams: Consensus, cohesion, conflict and potency in Peruvian textile and apparel sector*. Maastricht School of Management.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multigenerational perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(3), 31-53. <https://doi.org/10.1177/104225879802200302>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00003>
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>
- De Dreu, C., & Van Vianen, A. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1002/job.71>

- Eddington, S. M., Corple, D., Buzzanell, P. M., Zoltowski, C., & Brightman, A. (2020). Addressing organizational cultural conflicts in engineering with design thinking. *Negotiation and Conflict Management Research*, 13(3), 263-284. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12191>
- Bürgel, T., & Hiebl, M. (2024). Conflict management strategies and the digitalization of family firms: The moderating role of generational ownership dispersion. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 9555-9574. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3293855>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x>
- Forrest-Lawrence, P. (2018). Case study research. En P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of research methods in health social sciences* (pp. 1-16). Springer.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463-483. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
- Gerring, J. (2017). *Case study research: Principles and practices* (2.^a ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316848593>
- Gruber, M., De León, N., George, G., & Thompson, P. (2015). Managing by design. *Academy of Management Journal*, 8(1), 1-7. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4001>
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next Generation. *Family Business Review*, 5(3), 283-307. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00283.x>
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: a review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x>
- Hermann, F., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 130-153. <https://doi.org/10.1108/2043623111167219>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- Huang, Y., & Hands, D. (2022). *Design thinking for new business contexts. A critical analysis though theory and practice*. Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-94206-9>

- Jehn, K. (1992). *The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod examination of the benefits and detriments of conflict* [Disertación doctoral inédita, Northwestern University]. ProQuest.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809-830. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00153.x>
- Kelley, T., & Kelley, T. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Crown Business.
- Kelly, S., & Chicksand, D. (2024). A critical exploration of bargaining in purchasing and supply management: a systematic literature review. *Group Decision and Negotiation*, 33(3), 617-646. <https://doi.org/10.1007/s10726-024-09879-9>
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: how family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418-441. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Lansberg, I. (1989). Why conflict in family firms is inevitable: The players have different positions and goals. *Business Week Newsletter for Family Business*, 1(4).
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258. <https://doi.org/10.1177/08944865080210030106>
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Micheli, P., Wilner, S. J., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124-148. <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>

- Morgan, T., Obal, M., & Anokhin, S. (2018). Customer participation and new product performance: Towards the understanding of the mechanisms and key contingencies. *Research Policy*, 47(2), 498-510. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.005>
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00010-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00010-4)
- Nordqvist, M. (2005). Familiness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's. An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 285-291. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00083.x>
- Parvaneh, A., & Akbari, V. (2022). Negotiation processes: Tactics of preparing a successful negotiation. *International Journal of Innovation in Marketing Elements*, 2(1), 51-58. <https://doi.org/10.59615/ijime.2.1.51>
- Pedersen, S. (2020). Staging negotiation spaces: A co-design framework. *Design Studies*, 68, 58-81. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2020.02.002>
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 62(3), 490-500. <https://doi.org/10.1111/fare.12011>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001>
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25-39. <https://doi.org/10.1177/104225870002400402>
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Swagger, G. (1991). Assessing the successor generation in family businesses. *Family Business Review*, 4(4), 397-411. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00397.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Thomke, S. H. (1998). Managing experimentation in the design of new products. *Management Science*, 44(6), 743-762. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.6.743>
- Verbeke, A., & Kano, L. (2012). The transaction cost economics theory of the family firm: Family-based human asset specificity and the bifurcation bias. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1183-1205. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00545.x>
- Zheng, D. L. (2018). Design thinking is ambidextrous. *Management Decision*, 56(4), 736-756. <https://doi.org/10.1108/md-04-2017-0295>

ANEXO A.

Una sucesión típica: el caso del hotel Montecarlo y aplicación del *design thinking*

1. Contexto del caso

El caso se centra en el hotel Montecarlo, ubicado en San Isidro, Perú. La propietaria (Irina) es heredera de un patrimonio familiar ligado a la minería y recibió el hotel tras el fallecimiento de su esposo, empresario hotelero exitoso. El hotel cuenta con más de 200 empleados e históricamente ha sido rentable, pero la pandemia generó pérdidas significativas y acreedores han iniciado arbitrajes para cobrar deudas.

Irina enfrenta la presión de sus seis hijos para profesionalizar la gerencia y retirar a su hijo mayor Ricardo (gerente general) y a su mano derecha Antonio (gerente de *marketing*). Ricardo está parcialmente ausente, por lo que delega responsabilidades en Antonio. La propietaria contrató a Walter (auditor externo) y a Luigi (consultor experto en empresas familiares y en *design thinking* [DT]) para evaluar soluciones al conflicto.

2. Objetivo del ejercicio

Evaluar la efectividad del DT como metodología para la resolución de conflictos en empresas familiares, comparando los resultados obtenidos mediante enfoques tradicionales sin metodología estructurada.

3. Metodología

3.1 Participantes

- Dos grupos de seis estudiantes de posgrado de la Universidad de Lima.
- Roles asignados: las mujeres asumieron un rol femenino (Irina); los hombres, roles masculinos (Ricardo, Antonio, hijos).
- Total: doce participantes.

3.2 Proceso

1. Primer *role play* (sin DT): resolución del caso sin guía metodológica. Se observó conflicto entre hijos, clima variable y que un grupo logró acuerdo parcial.
2. Segundo *role play* (con DT): introducción a DT, definición de objetivos y roles claros, aplicación de la metodología 5i (identificación, invitación, ideación, iteración e implementación). Los resultados fueron un mejor clima, alcance de acuerdos en ambos grupos, enfoque en reestructuración y profesionalización.

3.3 Herramientas

- Cuestionario tipo Likert para medir clima, cooperación, creatividad, percepción del acuerdo y distancia entre expectativa y resultado.
- Entrevistas finales para consolidar hallazgos cualitativos.

4. Roles de los participantes

- Walter es auditor externo: facilita diagnóstico y propuestas iniciales.
- Irina es propietaria: suele ser decisiva en acuerdos finales, pero indecisa al inicio.
- Ricardo es gerente general: está parcialmente ausente y delega responsabilidades.
- Antonio es Gerente *marketing*: es responsable operativo y de ejecución.
- Hijos son los consejeros: presionan por profesionalización, buscan equilibrio familiar.

5. Resultados del primer *role play* (sin DT)

- El clima de negociación fue irregular y con tensiones visibles.
- Acuerdos: parcial en un grupo y ninguno en el otro.
- Observaciones: prevalecen intereses individuales, falta de estructuración y confusión sobre roles.

6. Resultados del segundo *role play* (con DT)

- El clima fue positivo y de cooperación y creatividad mejoradas.
- Acuerdos: ambos grupos alcanzaron acuerdos prácticos.
- Aspectos destacados: reducción de conflictos relacionales, identificación clara de problemas empresariales y familiares, profesionalización de la gerencia, control financiero y alineación con objetivos estratégicos.

7. Clasificación de conflictos (modelo de los tres círculos: familia, negocio, propiedad)

- Tipo de conflicto y descripción.
- Estrictamente familiar: solo entre hijos y entre hijos con Irina sobre la gerencia.
- Estrictamente del negocio: entre Ricardo y Antonio (conflictos operativos).
- Estrictamente de la propiedad: poder de decisión de Irina sobre la gerencia y el capital.
- Familia-propiedad: presión de hijos sobre la madre para inyección de capital.
- Familia-negocio: formación de bandos en decisiones operativas.
- Negocio-propiedad: pérdidas del negocio que afectan activos de la propiedad.
- Triesferas: ausencia de decisión conjunta frente a problemas críticos.

8. Observaciones finales

- El DT permitió separar conflictos de ideas de conflictos relacionales, fomentar participación estructurada y colaboración, y lograr acuerdos sostenibles.
- Comparación: sin el DT, resolución parcial y desorganizada; con el DT, enfoque iterativo, colaborativo y empático mejora clima y eficacia.
- El DT es útil para preparación de negociaciones y profesionalización de la gestión, especialmente en contextos de crisis o conflictos intergeneracionales.

ANEXO B.1**Perfil profesional y demográfico de los participantes del role play****Tabla 3***Características demográficas de los participantes del role play*

Nombre	Estudios completados	Trabajo actual	Experiencia laboral (en años)	Sector	Función
Individuo 1 hombre	Ingeniero industrial colegiado	Jefe de control de gestión en Perú y México	13	Consultoría de ingeniería	Finanzas
Individuo 2 mujer	Universitaria completa	Administración	10	Renting	Gestión de administración comercial - indicadores
Individuo 3 mujer	Ingeniero industrial colegiado y estudiante de MBA	Ogreen	5	Medioambiente	Ejecutivo comercial
Individuo 4 hombre	Abogado con especialidad en Derecho Penal	Gerente general del estudio jurídico Better & Reategui	Corte Suprema (13), Fiscalía (5), 15 como litigante	Privado	Gerente general del estudio jurídico Better & Reategui
Individuo 5 hombre	Abogado	Asesor externo en temas ambientales y corporativos	14	Servicios legales	Asesor
Individuo 6 hombre	Licenciado en Marketing	Empresas Polar Perú	10	Consumo masivo	Jefe de ventas
Individuo 7 hombre	Ingeniero industrial	Analista comercial en Starbrands S. A.	7	Exportación de productos para el cuidado personal	Analista comercial
Individuo 8 hombre	Licenciado en Ingeniería Industrial	Ejecutivo comercial	6	Industrial (alquiler y venta de maquinaria pesada)	Desarrollo de negocios
Individuo 9 hombre	Ingeniero de sistemas de información	Centro S. A. (Grupo Gloria)	15	Tecnología de la información	Administración de base de datos y continuidad de servicios

(continúa)

(continuación)

Nombre	Estudios completados	Trabajo actual	Experiencia laboral (en años)	Sector	Función
Individuo 10 hombre	Ingeniero industrial, estudiante de maestría	Universidad de Lima	5	Educación	Jefe de prácticas
Individuo 11 hombre	Universitaria completa	MP Store Agency	18	Manufactura	Gerente de operaciones
Individuo 12 mujer	Contadora pública titulada, estudiante de maestría	Coordinadora del Área Contable	8	Hidrocarburos, construcción	Jefe de RH, analista contable, asistente comercial

ANEXO B.2

Resultados del primer *role play*

Hoja 1 (delantera)

- Ricardo-Irene: inyectar dinero para pagar deudas e invertir en plan de *marketing*.
- Irene-Ricardo: solicitar compromiso, reestructuración y revisión del rol de Antonio.
- Antonio-la familia: enfocarse en la gerencia comercial (para evitar distracción).
- Hijos-Irene/Antonio: solicitar un informe del estado de la empresa y proyección.
- Hijos-Irene: solicitar a Irene la inyección de dinero, pero con reestructuración.
- Hermanos-Irene: reducir los dividendos para dar oxígeno a la empresa.
- Planilla:
 - Reducción de sueldo del gerente general
 - Reducción de forma de pago del gerente general: sueldo básico + comisión / facturación
 - Reducción de dividendos
- Reorganización:
 - Asesor (colocar a Luigi)
 - Gerencia General con auditor
 - Gerencia Comercial (plan de *marketing*)
- Reestructuración:
 - Gerencia General: reducir 50 %
 - Gerencia Comercial: reducir 50 %

- Irina tiene 7 hijos, 200 empleados y el hotel Montecarlo en San Isidro.
- Ricardo es ingeniero industrial y gerente general.
- Debido a la pandemia, el turismo fue afectado después de 40 años. Al pasar de los años, la situación sigue igual.
- Ricardo tiene US\$ 13 000; el amigo Antonio, US\$ 8000.
- Ricardo no suele estar en el negocio, Antonio funge de gerente general y de *marketing*.
- Los seis hermanos tienen dos años insistiendo en retirar a Ricardo y al amigo. Durante los últimos nueve años, han prestado dinero de su propio patrimonio para cubrir las deudas.
- Irina contrató un auditor externo (Walter), que es director externo en empresas familiares, y a Luigi, que es experto en *design thinking*

Hoja 1 (posterior)

- Preparación: preliminar, estratégico, táctico
- Encuentro: introducción, argumentos/regateo, cierre
- Implementación: *feedback*, cumplimiento, renegociación
- Metodología Harvard:
 1. Separe a las personas del problema.
 2. Focalice en los intereses y no en las posiciones.
 3. Genere opciones de mutuo beneficio y use su creatividad.
 4. Utilice criterios objetivos.
- Modelo ganar-ganar:
 - *Cross cultural* (las 5P: pasaporte, pasado, profesión, protocolo, poder)
- *Design thinking for deals*:
 1. Identificar intereses y necesidades de todas las partes (*stakeholder canvas*)
 2. Proponer “invitados” y tópicos para idear
 3. Idear
 4. *Role play* como iteración
- Metodología de las 5I: identificación, invitación, ideación, iteración, implementación.
- La organización: ¿cómo modificar la plantilla y el plan de acción (reorganizar mercado)?
 - ¿Qué hacemos con la plantilla del hotel?
 - ¿Cómo reorganizar el mercado del hotel?

- Objetivo: lograr un acuerdo con los hermanos/identificar la situación de la empresa y lograr un acuerdo con los hermanos.
- ¿Quieren?: “Sí, quiero lograr el objetivo”.
- Pueden hablar con el experto y ver el modelo de la empresa actualmente y ver si se tiene proyecciones para seguir invirtiendo o mejorar la empresa.

Hoja 2 (delantera)

Rol Walter-Auditor externo

Objetivos

- Lograr que mis recomendaciones y acciones resuelvan los problemas económicos y familiares del hotel Montecarlo.
- Ganar prestigio para su consultora.
- Lograr acuerdos de auditoría a largo plazo.

Intereses

- Que sus recomendaciones sean tomadas al 100 % por Irene.
- Que reestructure la planilla con cargos de gestión externos a la familia (Luigi como gerente general).
- Que se coloque a la familia como accionista y evaluarla para repartir un porcentaje de la participación en función a aportes a la empresa.
- Lograr que el hotel Montecarlo sea empresa corporativa y no familiar.

Puede

- No tiene poder más que de su conocimiento como asesor.
- Depende de la decisión de Irene.

¿Cómo reorganizar el mercado del hotel?

1. Analizar a los clientes, servicios actuales, rentabilidad, valor agregado.
2. Abrir nuevos servicios como paquetes de hotel + *tours* por Lima en convenio con agencias de turismo locales. Abrir captación de clientes extranjeros con convenios con agencias extranjeras.

Hoja 2 (posterior)

	Objetivos	Plantilla	Mercado
Irene	Organizar la empresa, salvarla	Área de Recurso Humanos, evaluar, rotar personal	Ingresos/gastos de la evaluación financiera
	Hijos accionistas	Accionista hijo Ricardo	Mercado, socios estratégicos con plataformas sólidas

(continúa)

(continuación)

	Objetivos	Plantilla	Mercado
Hijos	Empresa estable	Evaluación puestos	Lluvia de ideas
	Accionista	Definir funciones	Estructura empresarial
	Ingresos		
	Evaluación de puestos		
Ricardo	Mantenerse en la gerencia general	Evaluar las posiciones más eficientes	Adherirse a cadena
	Subir a directorio	Evaluar a Antonio, en su función de <i>marketing</i>	
	Profesionalizar el negocio		
Hijo	Estructurar núcleo familiar	Implementar OKR por objetivos	Evaluación del mercado
	Intereses escudar	Repotenciar áreas de crecimiento	Nuevas tendencias
	Rentabilizar empresa		Diferenciarse

Hoja 3 (delantera)

- Reestructurar la empresa y bandas salariales
- Reducir sobre costo operativo (eficiencia)
- Tercerizar servicios para sembrar eficiencias operativas
- Sincerar los roles (gerente de *marketing*)
- Realizar un estudio de mercado sobre tendencias del consumidor en la industria
- Adaptarse al cambio mediante tecnología (apps y web y redes)
- Gestionar membresías con clientes para fidelizarlos y *rewards*
- Crear alianzas estratégicas con entidades bancarias y empresas de turismo
- Crear convenios para brindar servicios adicionales, cobrando rentas y dando mayor exposición:
 1. Eficiencias operativas: tercerizar servicios, identificar sobre costo operativo
 2. Reestructurar la planilla (mercado): sincerar roles de gerente *marketing*
 3. Salto tecnológico: adaptarse al cambio

Hoja 3 (posterior) - Ricardo

- Su objetivo es mantener el cargo de gerente general y lograr que Irene esté convencida con el plan de acción propuesto para que pague las deudas con su patrimonio.
- Quiere que la empresa siga siendo dirigida por él, mantener el respeto de la familia y, a la vez, que quede también tiempo para él.
- Puede hacerlo si logra, en primera instancia, convencer a Irene de realizar el pago y, luego, llevando a cabo los cambios en el plan de *marketing* y ventas.

Hoja 4 (delantera)

- Directorio familiar
- Reestructuración interna
- Evaluación actual
- Contratación de personal externo
- *Design thinking*

Hoja 4 (posterior)

- Sujetos: Irene, hijos, asesor
- ¿Objetivos? >>> ¿Sabes?, ¿quieren?, ¿pueden?
- Identificar objetivos e intereses

Negociación

- Preparación: preliminares, estrategia, táctica
- Encuentro: introducción, argumentos/regateo, cierre
- Implementar: *feedback*, cumplimiento, renegociación

Modelo Harvard

1. Separe personas del problema
2. Foco en intereses y no en personas
3. Genere acciones de mutuo beneficio
4. Utilice criterios objetivos

Negociación *cross-cultural* = 5P

Fortune 500 usa *design thinking* – acuerdos sostenibles/eficaces/eficientes

¿Cómo?

1. Identificar intereses de todas las partes
2. Proponer invitados
3. Idear (*brainstorming*)
4. Participar en el *Role play* como iteración

Metodología de las 5I: identificación, invitación, ideación, iteración, implementación

1. ¿Cómo modificar y qué hacemos con la actual planilla (organización)?: medidas, criterios, propuestas.
2. ¿Cómo reorganizar el mercado del hotel?

Hoja 5 (delantera)

- Preparación: preliminar/estrategia/táctica
- Encuentro: introducción/argumento, regateo/cierre
- Implementación: *feedback*/cumplimiento/renegociación
- Ricardo no está en el negocio
- Antonio funge de gerente general siendo gerente de *marketing*
- Los seis hermanos no desean que siga asumiendo la gerencia Ricardo ni su amigo Antonio
- Contratación a Walter (auditor externo)
- Director externo Luigi

Nos dividimos:

- Caso oral con personajes peruanos: resolver el problema que tiene la familia.
- Decidir con unas nuevas herramientas para negociar:
 1. Separe a las personas del problema.
 2. Focalice en los intereses y no en las posiciones.
 3. Genere opciones de mutuo beneficio (proactividad para dar diferentes opciones).
 4. Utilice criterios objetivos (referencias).

¿Por qué el modelo ganar-ganar?

- Negociación *cross-cultural*: 5P: pasaporte-pasado-profesión-protocolo-poder.
- *Design thinking* aplicado a la negociación: DT4D.
- *Design thinking for deals* (solución a un problema o buscan *approaches*).
- ¿Por qué?: utilizar poder como herramienta para lograr los acuerdos sostenibles/eficaces/eficientes (usar necesidades, usar la ideación).
- ¿Cómo?: idear = *brainstorm*.

Hoja 6 (posterior)

Para mejorar la situación del hotel, se llegaron a estos acuerdos:

- Ricardo presentó en una reunión los estados financieros y los reportes correspondientes al periodo anterior y posterior a la pandemia, alegando que se mantenía vigente y con ganancias hasta que el COVID-19 golpeó el sector turismo. Las deudas vigentes se solicitan pagarlas con patrimonio propio y presentando un plan de acción para los siguientes años recuperar las ganancias y el prestigio del hotel.

- Plan de acción:
 - Reestructuración de las funciones de las gerencias:
 - Gerente de *marketing* y ventas
 - Gerente de operaciones
 - Gerente general
 - Subcontratar el equipo de Recursos Humanos y definir un nuevo número de empleados
 - Buscar alianzas estratégicas con agencias de turismo, entidades financieras, ofreciendo ofertas para el público
 - Gestionar eventos con *influencers* y personas virales para mejorar el *marketing* y reputación del hotel
 - Ofrecer membresías para fidelizar clientes
- Después de haber escuchado las propuestas de Ricardo, Irene llega a la conclusión de darle el financiamiento

Hoja 7 (delantera)

- Ideación: identificar necesidades e intereses
- Problema: debido a la pandemia
- Personajes:
 - Irina: dueña, madre de seis hijos, Ricardo (ingeniero)
 - Ricardo: gerente general (US\$ 13 000)
 - Antonio: gerente marketing (US\$ 8000)
 - Walter: auditor externo
 - Luigi: experto en *design thinking*

HOJA 8 (delantera)

- Modificar la planilla (planilla/reorganización del mercado)
- Plan de acción (reorganizar al mercado)
- ¿Saben?: sí, es sacar adelante la empresa. Revisar el estado de la compañía, para poder saber la situación actual
- ¿Quieren?: sí, para poder participar en la organización o estructuración. Contar con la disposición para involucrarse
- ¿Pueden?: se desconoce la especialidad de cada hijo. El nivel de preparación o especialidad no se conoce y no se puede determinar su aporte.

HOJA 8 (posterior)

- Sí se logró el objetivo.
- Se llegó a un acuerdo para sacar a la compañía adelante.

ANEXO B.3

Transcripción de los acuerdos y soluciones

Tabla 4

Transcripción de los acuerdos y soluciones

Nombre/comentario	Primer <i>role play</i>	Segundo <i>role play</i>
Individuo 1 - hombre	Mercado: • Análisis de tendencias actuales, innovar • Situación actual del hotel (debilidades, fortalezas) • ¿Qué concepto de hotel tiene?(corporativo, turístico) • Determinar objetivos estratégicos (OKR) • Repotenciar <i>marketing</i> • Hacer convenios con aliados turísticos estratégicos Planilla: • Se evalúan puestos actuales y definir funciones • Ricardo sale de gerencia y asume directorio • Se rota personal • Se repotencian áreas que aporten al crecimiento • Se reconocen funciones con OKR (objetivos clave-resultados) Objetivo: • Rescatar y estabilizar la empresa • Seguir teniendo ingresos • Reestructurar la planilla	Me pareció más ordenado, ya que cada uno fue con objetivo y preguntas desarrolladas de manera individual y luego fueron debatidas en grupo hasta llegar a un <i>win-win</i>.
Individuo 2 - mujer	---	Metodología: • Con una estructura de los pasos a seguir es beneficioso para llegar a los acuerdos planteados. • Tenemos un horizonte de intereses y necesidades de los personajes. • Se lograron planteamientos objetivos e imparciales.

(continúa)

(continuación)

Nombre/Comentario	Primer <i>role play</i>	Segundo <i>role play</i>
Individuo 3 - mujer	---	Me pareció interesante que todos los integrantes de mi grupo teníamos los objetivos muy parecidos. Pudimos llegar a un acuerdo de manera satisfactoria, ya que todos buscamos salvar la empresa. Muy interesante el caso.
Individuo 4 - hombre	¿Cómo modificar organización del hotel? ¿Qué hacemos con la actual planilla del hotel (con qué ideas opinará) planilla? ¿Cómo reorganizar el mercado del hotel? Plan de acción Sé, quiero, puedo	Se llegó a un acuerdo viendo los intereses personales o de los miembros que conformaron. En mi caso: Antonio negoció seguir siendo gerente <i>marketing</i> . Su interés fue seguir trabajando en su puesto. Su posición fue ver la mejora de la empresa
Individuo 5 - hombre	---	Interesante la delimitación de las preguntas planteadas. Ambas apuntan a que hay una conexión entre los gastos exorbitantes del personal y los pésimos resultados de la empresa. En el grupo, acordamos que el negocio de los hoteles, en formato <i>business</i> , ha experimentado un cambio radical desde los años noventa, inclusive más después de la pandemia. Finalmente, como grupo también acordamos que la mejor forma de reflotar sería complementar al negocio, buscar operadores especializados que puedan decidirse y colaborar y cooperar por un futuro beneficioso.
Individuo 6 . hombre	---	El segundo <i>role play</i> me pareció muy interesante y bueno, ya que todos los integrantes de mi grupo proponían soluciones similares, pero con opciones variables y creativas, así como nuevas propuestas encaminadas a la toma de decisiones, reflote y desarrollo del negocio. Al final de la discusión de la situación, logramos ponernos de acuerdo y resolver el caso con la propuesta en consenso.

(continúa)

(continuación)

Nombre/comentario	Primer role play	Segundo role play
Individuo 7 - hombre ---		Me parece una buena dinámica coordinar y dar varios puntos de vista para llegar a acuerdos sobre mantener a flote el hotel. Los objetivos fueron cubiertos y se llegó a un consenso sobre el plan de acción a llevar a cabo. El ejercicio de <i>design thinking</i> para la negociación me parece una herramienta efectiva, pero conociendo previamente modelos de negociación para no llegar a un conflicto de intereses.
Individuo 8 - hombre ---		El grupo 3 alcanzó un objetivo, pero considero que no lo hizo con claridad ni con metas bien definidas respecto a cómo solucionar los problemas actuales. Además, no se consideraron criterios de sensibilidad familiar, ya que lo crucial es la integridad de la familia como negocio. Dejo a continuación mi posición: • Hijo: Paso 1: reestructurar y conciliar el núcleo familiar / Paso 2: rentabilizar la empresa con un plan de acción. • ¿Qué hacer con la plantilla del hotel? OKR > priorizar los objetivos de la empresa para tomar decisiones de reducción de planilla. • ¿Cómo reorganizar el mercado del hotel? Estudio de mercado > nuevas tendencias del sector (diferenciado con un plan de acción).
Individuo 9 - hombre ---		Comentario del segundo role play: • Las ideas se basaron en los objetivos planteados. • Todas las ideas fueron aceptadas y se fueron seleccionando las que aportaban valor en consenso. • Participación de todos los integrantes del equipo.
Individuo 10 - hombre ---		Se logró identificar el objetivo como grupo y dr llegó a un acuerdo, ya suponiendo cada uno su rol.
Individuo 11 - hombre ---		---
Individuo 12 - mujer ---		Me pareció muy interesante el caso y esto me ayudó a tomar la decisión de apoyar a mis padres en su negocio e involucrarme más en el negocio de mis padres, ya que en un futuro será mío.

ANEXO B.4

Transcripción de entrevistas finales a participantes

Video 1 (duración 0:23)

Respecto a este método (*design thinking*), las 5I nos ayudó a identificar la invitación, ideación, iteración e implementación. Y, con el caso, hemos llegado a un acuerdo tanto los hijos como la mamá y, después, con el experto. Además, nos ayudó en muchas cosas, sobre todo para explicar y llegar a la metodología *win-win*, para ganar todos.

Video 2 (duración 0:32)

La metodología es superinteresante, porque nos ayudó a identificar, en primer lugar, el problema; luego, quiénes serían las personas que podrían ayudarnos a solucionar este problema. Después de ello, viene la ideación con base en los intereses y las necesidades de todos los involucrados y, finalmente, llegar a un consenso: un acuerdo que no esté relacionado netamente con intereses personales, familiares, sino realmente ser objetivos, claro.

Video 3 (duración 0:29)

De hecho, entre la primera y la segunda dinámica, en la primera vas por tus propios intereses para saber que necesitas estar a cargo de la empresa. Sin embargo, en la segunda dinámica, se ve una cooperación, porque tiene un objetivo en común, que es el salvar el hotel; además, se llega a un buen consenso y el *design thinking* en los negocios es bien aplicado.

Video 4 (duración 0:20)

Tal como comentan mis compañeros, me pareció bastante más ordenada esta segunda interacción, ya que primero la resolvimos individualmente y, cuando la debatimos en grupo, escuchamos ordenadamente los objetivos, las soluciones y llegamos a un consenso que nos llevó a un *win-win*.

Video 5 (duración 0:37)

Sí, esta metodología ha sido interesante. En la primera ronda, el método del *brainstorming* fue genérico; después de haber estudiado el caso, hubo opiniones con sentimentalismos y hubo opiniones objetivas. Pero, después de la segunda ronda, ya nos enfocamos más hacia el objetivo al que queríamos llegar. Entonces, después de haber organizado los intereses de cada uno de los personajes, en conjunto pudimos hallar de manera objetiva cuál podría ser la solución y el planteamiento de la solución.

Video 6 (duración 0:41)

El caso del día de hoy me ha parecido muy interesante. Con esta metodología he aprendido cómo abordamos el problema principal: todos quieren salvar la empresa, pero también quieren ver cómo lo solucionamos. Esta metodología me ha ayudado a comprender que la opinión de cada *stakeholder* es muy importante y que todos estaban buscando un solo fin, que era salvar la empresa. Hasta donde llegamos con mi grupo, pudimos ponernos de acuerdo muy rápido, porque teníamos los mismos objetivos. También me ayudó la metodología a identificar los intereses y el posicionamiento de cada uno.

Video 7 (duración 0:36)

Me pareció muy buena, porque empiezas a identificar todos los problemas. Lo otro es que comienzas a conocer la manera de pensar de cada uno de los integrantes o *stakeholders* que integran la empresa y podemos atacar con cada uno a detalle para ver sus intereses y llegar a un acuerdo. Ahorita, estamos en pleno proceso, pero cada vez se trabaja más con un tema de conciliación —de llegar a un solo fin, a un solo objetivo—, lo que me parece espectacular.

Video 8 (duración 0:37)

Como dice mi compañero, a mí también me pareció muy interesante ... Tengo un amigo, cuyos padres tienen empresas. Observo que él no se dedica, no se involucra en su empresa, no le toma mucho interés, por lo que, al leer este caso, le recomendaría que se involucre. Como sus padres tienen una empresa (un apoyo), debe trabajar en ello, involucrarse más, porque en un futuro eso quedará para él. Y como dice mi compañero, trabajar en grupo y dar muchas ideas llevan a una conclusión mucho mejor.

Video 9 (duración 1:27)

Mi punto de vista fue que este caso fue bastante enriquecedor. ¿Por qué? Porque hemos visto un caso actual y real: un caso familiar. Cuando hay empresas familiares, todo va bien, generan ingresos, pero no se ve más allá. No se ve desde el inicio, es decir, la etapa de profesionalización que nosotros hemos visto, cómo todos nosotros somos profesionales. Lo hemos visto desde un punto más profundo. No solo cuando el problema ocurre, cuando hay una pandemia, cuando se dejan de generar los ingresos que generan, sino desde una etapa inicial. ¿Para qué? Para que un negocio vaya en esa etapa profesional hacia adelante y, bueno, surja mediante con ello. Y, como hemos visto todos, hemos llegado a un consenso con los compañeros que me ha tocado trabajar. ¿Qué es lo que buscábamos? El reflote de la empresa, que siga creciendo y usar la experiencia de las personas que están adentro. Por ejemplo, existen casos en los que esa persona que, de repente, no tuvo la responsabilidad de tener cargos gerenciales desde un inicio, porque simplemente, como pasa en algunas empresas, le tocó hacerlo o porque era el que seguía el cargo, no necesariamente era la persona idónea según su experiencia. Pudo hacer lo que pudo, pero no fue más allá a realizar la siguiente etapa, a ser la persona profesional dispuesta a solucionar los problemas que se presentaban. Igual, emplean a esta persona para que pueda dar aportes desde la poca experiencia que tiene, adquirida en los años que ha trabajado, y así dar el siguiente paso hacia una gestión más profesional, permitiendo el ingreso de gente nueva, con nuevas ideas, nuevos contactos, nuevas expectativas y renovación.

Video 10 (duración 0:32)

La metodología presenta un proceso claro para explicar la problemática y me parece muy importante para identificar tanto los intereses individuales como los intereses comunes, que es un beneficio conjunto para todos. Y, por último, esta metodología permite identificar, priorizar cuáles son los objetivos y darles prioridad para identificar realmente el problema.

Video 11 (duración 0:40)

De igual forma, creo que ha sido interesante que, sobre todo, en esta segunda parte, hemos identificado elementos que nos unían con los demás. Por ejemplo, el saber o identificar que teníamos un sobrecosto en la planilla y que, de alguna forma u otra, necesitábamos el negocio y mejorar el negocio. Y eso nos ha abierto un poco la cabeza a pensar en otras

alternativas que se complementan con nuestros objetivos e intereses y no centrarnos solamente en lo que veníamos pensando en la primera parte del ejercicio, sino en cómo realmente generar sinergias con las demás ideas.

Video 12 (duración 1:34)

Principalmente, es reconocer con este método, que aplica el *design thinking*, el desinterés que tienen tanto la madre como los hijos por la empresa para recién darse cuenta que el problema existe cuando este es visible. Lo lógico hubiera sido que ellos hubieran estado permanentemente viendo la empresa para que no ocurra el problema. En cuanto al primer problema, solamente el padre enseñó el trabajo a un hijo en lugar de hacerlo con todos, por lo que no todos estuvieron comprometidos dentro de la empresa durante el periodo que funcionó la empresa; es decir, no se debe llegar en momento crítico para que recién los hermanos digan lo mal que se hicieron las cosas. Si no se aportó, si no apoyó: es fácil reclamar. Pero, para ser parte de la solución, también tienes que experimentar el problema. Tienes que comprometerte a estar dentro de la empresa y ver los problemas de la empresa para dar soluciones, pero es más fácil ser externo y criticar. Pienso que este método nos ha enseñado bastante para entender que no solamente el problema nace por un mal gerente o porque el hermano no hizo su función o designó a una persona como gerente de *marketing* para que cumpla la función de gerente general, que no era su función. Eso nos enseña a nosotros a que hay que tener mayor cuidado en las empresas familiares para poder todos participar dentro de la empresa y hacerla crecer. Cuando el problema surja, se debe levantar la empresa, pero reconociendo todos cuál es el problema en sí.