

LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS COMO MECANISMO GERENCIAL PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS ORGANIZACIONALES EN EMPRESAS FAMILIARES DE ASUNCIÓN

SANABRIA SELVA; FATECHA MARCELO

Universidad Americana Facultad de Posgrados

Asunción- Paraguay

email: selvasanabria@hotmail.com; mfatecha@gmail.com

RESUMEN

La Investigación se centra en la temática de la negociación como mecanismo gerencial para el manejo de conflictos organizacionales en empresas familiares de asunción año 2014-2015, y tiene como objetivo general evaluar de qué manera los métodos alternativos de resolución de conflictos como mecanismo gerencial ayudan a resolver conflictos organizacionales. Se trata de un estudio no experimental, de enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo, de corte transversal, con la estructura de un estudio de caso, en donde fue considerada una población de 15 empresas familiares de asunción, cada una representada por un gerente (con mínimo tres (3) años de experiencia en el área). Los resultados más resaltantes señalan que en la mayoría de los casos en que se presente un conflicto, existe la voluntad de abrir un espacio de diálogo en busca de soluciones; que las causas más comunes se resumen en las remuneraciones salariales, y en la imposibilidad de ejecutar trabajos en equipo y que las estrategias utilizadas no fueron las más apropiadas para la empresa, teniendo en cuenta el bajo índice de casos resueltos. Se concluye que el éxito de una negociación depende de las estrategias que aplique el negociador que va relacionado con la preparación adecuada del mismo.

Palabras Clave: Negociación, Manejo de Conflictos, Resolución de Conflictos, Empresas Familiares

ABSTRACT

The research focuses on the theme of Negotiation and Management Mechanism for Conflict Management in Family Business Organizations of Asuncion, 2014-2015. The general objective is to evaluate the way in which the Alternative Methods of Conflict Resolutions help resolve organizational conflicts. This is a non-experimental study, quantitative approach, of descriptive level, transeccional, with the structure of a case study, where it was considered a population of 15 Family Businesses in Asunción, each represented by a manager (with at least three (3) years of experience in the area). The most striking results show that in most cases where conflict exists, there exists the will to open a space for dialogue in search of solutions; the most common causes are summarized in wage earnings, and in the impossibility of implementing teamwork. It was not possible to ignore the existence of other causes occurred less frequently and strategies used were not the most appropriate for the companies, taking into account the low rate of solved cases. It is concluded that the success of a negotiation depends on the strategies applied by the negotiator which is related to proper preparation.

Keywords: Negotiation, Conflict Management, of Conflict Resolutions, Family Businesses

1. INTRODUCCION

La vivacidad de las transformaciones sociales, políticas, culturales y tecnológicas, provocan profundos cambios en el ser humano, en su relación con otras personas y con el medio que lo rodea. Como plantea Oyhanarte, “el proceso de cambio actual tiene quizás la misma magnitud que el de la vida pre-humana a la humana, o el de las sociedades primitivas a las civilizadas” (Oyhanarte, 1996).

Es así que, junto con el progreso que representan las transformaciones, emergen nuevas tensiones e incertidumbres ante un futuro cada vez más cambiante. La preocupación por el conflicto, su dinámica y formas de resolución, están presente en los debates académicos y campos de trabajo de variadas disciplinas, mantiene una vigencia crucial para el desarrollo de la sociedad. Precisamente, es a partir de los planteamientos de algunas de estas disciplinas, que se busca brindar respuestas la temática del conflicto y su desarrollo en las empresas familiares.

“La familia en toda empresa familiar es el centro de todo. Sin familia no hay empresa familiar, y sin su cuidado no hay futuro para ella. Por lo tanto, para una familia empresaria la familia es el primer elemento al que hay que entender” (Nogales, 2008, p. 25). Es por ello que se debe comprender que el recurso más importante que tiene una empresa familiar es la propia familia. Sin embargo, una de las tareas más complejas es la conducción exitosa de una empresa familiar. Administrar una empresa presenta aspectos difíciles que se complican aún más por el hecho que cada miembro de la familia desempeña múltiples roles a la vez: padre, madre, hermana y hermano; director, empresario y empleados. La obligación dual que tales roles representa, conduce con frecuencia a situaciones de discrepancia.

Siguiendo la línea de Nogales que sostiene que: la familia es un sistema humano que atraviesa procesos de cambio constantes y enfrenta crisis diversas en el transcurso del tiempo. Su atención está orientada a satisfacer las necesidades de los miembros que la componen y de la sociedad en la cual se encuentra inmerso, que en muchas ocasiones nos son compatibles con los intereses de la empresa.

Conforme a una investigación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la mayoría de las firmas que existen son de carácter familiar. De estas, solo el 30% sobrevive al traspaso de la primera a la segunda generación.

"En el 61% de los casos, las razones que llevan a la muerte en el traspaso generacional son problemas de relación entre las personas. No es un problema del negocio o de poca competitividad sino de la forma de gestionar a la familia y a la compañía" (Novoa, 2011, p. 23).

Objetivo General

- Describir de qué manera los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos como Mecanismo Gerencial ayudan a resolver conflictos organizacionales en Empresas Familiares de Asunción, año 2014-2015

Objetivos Específicos

- Determinar las características generales y particulares del manejo de conflictos en las Empresas Familiares
- Especificar las causas más comunes relacionadas con los conflictos que se presentan en las empresas familiares.
- Establecer el grado de eficacia de las estrategias utilizadas por los gerentes en las empresas familiares para el manejo de los conflictos organizacionales.

Este tipo de estudio puede convertirse en una herramienta valiosa para las organizaciones familiares, ya que analiza el conjunto de los factores que causan los tipos de conflictos presentes en las empresas de esta naturaleza e igualmente sus consecuencias. Esto puede permitir a los responsables, en la medida de las posibilidades, implementar

acciones concretas a nivel organizacional para encaminar o reorientar el apoyo al grupo a su cargo, identificando con mayor facilidad las situaciones y los miembros de la familia que puedan ser protagonistas o estar involucrados en actos de conflictos organizacionales en cualquiera de sus formas.

El trabajo de investigación beneficia a todas las empresas, teniendo en cuenta que presenta las principales estrategias, tácticas y técnicas de negociación y su aplicación en el manejo de conflictos organizacionales.

El aporte consiste en plantear un programa de técnicas de resolución de conflictos enfocados en empresas familiares con el fin de mejorar las habilidades sociales, además de ofrecer instrumentos que mejoran la relación interpersonal de los participantes con sus entornos.

Los directivos o encargados de las empresas familiares podrán utilizar los resultados de este trabajo para el análisis y posterior implementación de políticas institucionales oportunas, pertinentes y adecuadas a la realidad del contexto socio-cultural donde se encuentran, tendientes a la convivencia armónica de los integrantes de estas organizaciones.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

De acuerdo a las características del problema planteado se ha optado por el Diseño No Experimental, de enfoque cuantitativo, por el tipo de datos que fue recolectado. El diseño metodológico se basó en un estudio de caso (Yin, 2010), tomando en consideración las empresas familiares en el sector privado de la ciudad capital.

Corresponde al tipo Transversal o Transeccional, por el tratamiento que se realizó en el tiempo, seccionándolo en un periodo febrero del 2014 a marzo de 2015. El presente trabajo se enmarcó dentro de la investigación holística, los objetivos se han organizado según los holotipos (niveles) y se han clasificado en categorías.

El alcance final de esta investigación es descriptivo, logrando presentar los aspectos característicos esenciales del fenómeno investigado. La población fue seleccionada con criterios No probabilísticos. La población objeto de estudio de la investigación estuvo conformada por 15 Empresas Familiares de Asunción representado por un gerente (con mínimo tres (3) años de experiencia en el área), de cada empresa.

Con respecto a la recolección de datos, para el mismo se aplicó una serie de encuestas al grupo de gerentes, como instrumento se utilizó el cuestionario estructurado, basado en preguntas cerradas. La información recolectada fue analizada con métodos y técnicas estadísticas descriptivas; y la presentación de los resultados se realizó mediante tablas y gráficos.

3. RESULTADOS

De las empresas familiares encuestados el 53% no conoce ningún medio alternativo de resolución de conflictos, situación evidencia la falta de preparación de los responsables del manejo de recursos humanos, en el rubro, siendo los medios alternos de resolución de conflictos una estrategia eficaz para las gestiones organizacionales, los mismos deberían ser un requisito en la formación de los profesionales que ejerce el cargo de dirección de empresa.

El 67% de las empresas investigadas respondió no haber utilizado ningún medio alternativo de resolución de conflicto, mientras que el 33% manifestó haber utilizado, cabe destacar que, entre las empresas investigadas, quienes afirmaron utilizar algún método de resolución alternativa de conflictos como mecanismo para manejar y resolver conflictos, se evidencian menor índice de conflictos, de despidos, de renunciaciones y de juicios laborales.

Personal calificado. El 100 % de las empresas encuestadas no cuenta con personal calificado o con un departamento exclusivo dedicado a las tareas de negociación.

Es oportuno destacar que las habilidades interpersonales no desconocen, ni desmerita la necesidad que un director debe poseer capacidades para el manejo correcto de asuntos tecnológicos que forman parte de las actividades que dirige, de los procesos que generan valor en la empresa, además de las herramientas e indicadores financieros, de las estrategias de marketing y demás cuestiones, sean estas técnicas o funcionales. Pero las destrezas interpersonales le proporcionan información útil, colaboración y resultados favorables de los empleados que son los que ejecutan las acciones en las diferentes áreas, así como el logro de un trabajo en equipo favorece la integración y aquiescencia de diferentes criterios, a fin de tomar decisiones más acertadas.

Causas más comunes de conflicto. Según la valoración de los encuestados, el 34%

respondió que la causa más común se da por desacuerdos respecto a retribuciones salariales; 33%, por imposibilidad de ejecutar trabajo en equipo; 20% por desacuerdo con la carga horaria y 13% por desacuerdo con las políticas de la empresa. Conocer las causas más comunes de conflicto dentro de una empresa debe ayudar a prevenir efectos disfuncionales, además de favorecer a la elección del tipo de intervención que se deba tomar. Por otra parte, se debe admitir que, en una organización, cualquiera sea su naturaleza, el conflicto es una realidad latente y manifiesta, por la pluralidad de criterios que se presentan, situación que lleva a las personas a mostrar una posición contrapuesta a la pretendida por el gerente líder.

Frecuencia de conflictos. El 80% de las empresas encuestadas refirió que se presentan más de 10 casos de situaciones conflictivas anualmente. La información proveída señala que en las empresas surgen conflictos muy frecuentemente, cabe destacar que, si una empresa invierte una gran cantidad de su tiempo tratando de resolver conflictos, se les disminuye el tiempo que debe dedicar al logro de los objetivos que hacen a la organización. Como consecuencia directa se tiene la disminución de la productividad, lo que a su vez trae pérdida de dinero o clientes potenciales, inversores. Además, del ausentismo, desmotivación, renuncia o despido van relacionados con la disminución de la productividad.

En los casos más graves puede darse renuncia o despido de varios miembros, por sentirse cada vez más frustrados con el nivel y frecuencia de los conflictos de la empresa, situación que podría desencadenar incluso la disolución de las organizaciones.

Casos judicializados. El 67% de los encuestados respondió que, en la empresa hubo conflictos que trascendieron en el plano judicial, lo que implica para la organización un problema no menor, siendo que una demanda Judicial supone un gran desgaste para la

empresa, teniendo en cuenta el tiempo y dinero que se invierte en ella, Una demanda en plano laboral puede llegar a durar años y por el principio *in dubio pro operandi* (en caso de duda a favor del trabajador) que contempla la legislación paraguaya para el fuero laboral, el empleado casi siempre tiene la posibilidad de ganar, por lo que llegar a una demanda judicial, en la mayoría de los casos, no es la mejor opción para la empresa.

Recurrencia de conflictos entre partes. El 80% de los encuestados respondió que no hubo casos de conflictos recurrentes entre partes. El resultado demuestra en el manejo de los conflictos no fue adecuado.

El conflicto no se puede ser eliminado, sino que se debe aprender a manejarlos. Es decir, mantenerlo en un nivel funcional para el negocio y lograr que provoque creatividad, movimiento, involucramiento con los objetivos de la organización. Si el nivel es disfuncional, se debe buscar que el empleado involucrado en el conflicto cambie su postura de agresividad, reparar el orgullo herido, en caso de existir, y que pueda colaborar en la resolución del mismo.

Casos tratados y resueltos. El 60% de la muestra manifestó que menos del 50 % de todos los casos tratados fueron resueltos, mientras que el 20% declaró que más del 50% fueron resueltos y el restante 20%, llamativamente, manifestó que todos los casos fueron resueltos. Esta realidad manifiesta el bajo índice de resolución de los casos conflictivos que surgen en las empresas, es decir que las empresas conviven con constantes conflictos que no pueden ser resueltos, lo que a su vez puede significar un manejo deficiente de los mismos.

Interés por recibir capacitación. El 100% de las empresas estudiadas manifestó, que le gustaría recibir capacitación sobre negociación y manejos de conflictos organizacionales, lo que deja claro el interés de los encuestados en adquirir los

conocimientos que les provea las destrezas necesarias para la aplicación de nuevas estrategias para una gestión efectiva.

4. CONCLUSIÓN

La investigación se había propuesto como objetivo general describir de qué manera los métodos alternativos de resolución de conflictos como mecanismo gerencial ayudan a resolver conflictos organizacionales en Empresas Familiares de Asunción, año 2014-2015. Para lograrlo, se han estudiado exhaustivamente todas las variables existentes de los objetivos específicos:

El **primer objetivo específico** buscaba “determinar las características generales y particulares del manejo de conflictos en las empresas familiares” y al respecto se divisó que el en manejo de conflictos es muy básico; si bien es cierto, en la mayoría de los casos en que se presente un conflicto, existe la voluntad de abrir un espacio de diálogo en busca de soluciones; sin embargo, en gran mayoría los directivos de recursos humanos desconocen las técnicas efectivas de manejo de conflictos, no cuentan con la debida formación para distinguir, analizar o tratar de evitar los conflictos de modo a dar una respuesta eficaz a los mismos. Las empresas investigadas no cuentan con personal capacitado dedicado a la tarea de resolución de conflictos o manejo de conflictos con la implementación de medios alternos y menos con un departamento exclusivo. Las empresas que conocen los medios alternos de resolución de conflictos y quienes desearon implementarlos se dieron a la tarea de contratar servicios tercerizados dedicados al rubro; si bien objetando el alto costo de dicho servicio, quedaban muy satisfechas con los resultados.

Es importante destacar que el tipo de herramientas o técnicas más utilizadas por las empresas encuestadas para el manejo de situaciones conflictivas es la de imposición de decisión por parte del superior responsable del área de recursos humanos, cabe explicar que tal práctica no resulta beneficiosa por crear resentimientos en los empleados

Los responsables del área de recursos humanos en una empresa familiar permanentemente se confrontan a situaciones en las que se hallan obligados a tomar decisiones que no siempre serán del agrado del resto del personal. Puede ser que las decisiones no sean comprendidas, incluso por el personal más inmediato a dichos responsables, por lo que se considera de vital importancia implementar una estrategia comunicacional apropiada de manera a suavizar el impacto de las decisiones tomadas y que las mismas puedan ser acatadas sin generar conflictos. En tal sentido, contar con una debida preparación, en comunicación efectiva y manejo de conflictos, es clave al momento de comunicar decisiones que podrían ser motivos de desacuerdo siendo que en la mayoría de los casos la comunicación eficiente disminuye la tensión.

En cuanto al **segundo Objetivo específico**, que se propuso “especificar las causas más comunes relacionadas con los conflictos que se presentan en las empresas familiares”, se puede aseverar que las causas más comunes se resumen en dos puntos; una constituye el desacuerdo en las remuneraciones salariales, y la segunda que radica en la imposibilidad de ejecutar trabajos en equipo, no siendo posible ignorar la existencia de otras causas ocurridas en menor frecuencia. En relación al trabajo en equipo, se puede afirmar que es uno de los desafíos más grandes dentro de una organización, a la que se enfrenta diariamente cualquier responsable de liderar un equipo humano, si el mismo no está bien gestionado, puede también provocar varios inconvenientes, partiendo desde la imposibilidad de las personas de aceptar las ideas y expectativas de los otros por constituir contraposición de sus propios intereses. En una organización cualquiera sea su naturaleza el conflicto es una realidad latente y manifiesta, puesto que la pluralidad de criterios empuja al personal a ostentar una posición contrapuesta a la pretendida por el gerente líder.

En la mayoría de los casos y haciendo una interpretación extensiva de los datos obtenidos, se puede afirmar que los conflictos nacen por una gestión deficiente del equipo

humano o por la comunicación ineficaz de las funciones que los miembros dentro del equipo deben desarrollar.

Con respecto al **tercer objetivo específico** propuesto, que buscaba “establecer el grado de eficacia de las estrategias utilizadas por los gerentes en las empresas familiares para el manejo de los conflictos organizacionales”, se constata, que las estrategias utilizadas no fueron las más apropiadas para la empresa, teniendo en cuenta el bajo índice de casos resueltos. Además, se pudo evidenciar un alto porcentaje de conflictos que trascendieron hasta llegar al plano judicial.

Pese a la buena voluntad para el manejo de conflictos en las empresas, los mismos, en la mayoría de los casos, no llegan a una resolución que pueda ser aceptada para ambas partes. Las negociaciones llevadas a cabo se basaban solamente en los intereses de las empresas buscando soluciones inmediatas y superfluas para ambas partes, que si bien es cierto con ello se logran superar las dificultades, las soluciones no son sostenibles en el tiempo, corriendo el riesgo de que los conflictos vuelvan a aparecer o en empeorar. La situación expuesta anteriormente se da porque los conflictos no son tratados por profesionales calificados con las destrezas requeridas para ejercer el rol de negociador en estas situaciones, en observancia de los intereses de ambas partes afectadas.

El manejo de conflictos incluye una serie de aspectos de relevancia capital para la empresa; por ello, una mala administración de conflicto puede, incluso, quebrar la empresa, o cuanto menos, desencadenar una cuantiosa pérdida económica, como, por ejemplo, los casos de despidos injustificados que conllevan a grandes juicios laborales en la que la empresa puede invertir tiempo y dinero en una situación que podía ser resuelta de manera más productiva.

En referencia al **objetivo general** de la investigación, se puede afirmar que los métodos alternos de resolución de conflictos como estrategia gerencial para la solución

de conflictos organizacionales en las empresas familiares es posible y sería muy beneficiosa para las empresas, considerando la existencia de una gama de acciones que pueden aplicarse en determinadas controversias existentes en las empresas.

Las fallas o deficiencias en las técnicas aplicadas pueden ser perfeccionadas con el uso correcto de los elementos que ofrecen los medios alternos de resolución de conflictos como mecanismo gerencial para manejo y resolución de conflictos. Esta medida puede ser implementada con procedimientos simples, básicos y abreviados, en los que las partes implicadas son los propios gestores de la solución en miras a un acuerdo beneficioso para ambas partes.

Por tanto, el éxito de la implementación de un método alternativo de resolución de conflicto depende solamente de las estrategias que aplique el negociador que va relacionado con la preparación adecuada que tiene el mismo.

Los métodos alternativos de resolución de controversias como mecanismo gerencial para la solución de conflictos organizacionales contienen un conjunto de procesos y procedimientos que permiten disipar los conflictos, sin necesidad de acudir a las instancias judiciales, no mediando intervención de terceros ajenos a la controversia. La implementación de estos métodos debe ser una actividad interna de la empresa, con la que se pretende instaurar métodos de comunicación que buscan influir en el actuar de la otra parte, con miras a llegar a un acuerdo ganar - ganar, que depende única y exclusivamente de la voluntad y del esfuerzo de las partes involucradas en el proceso.

La negociación, debe ser asumida como alternativas para hacer más efectiva la gestión empresarial y debe estar orientada hacia una posición distributiva e integradora, que busca una solución presente y perdurable a largo plazo, previendo las relaciones futuras que se deberán seguir manteniéndose con la otra parte, sin perder de vista que se trata de un miembro de la familia.

Con la implementación de los métodos alternativos de resolución de controversias como mecanismo de manejo de conflictos, se ahorra tiempo y dinero, se tendrá un menor índice de renuncia y despido, de demandas laborales y se logrará mantener un clima laboral agradable que brinda una mayor productividad en la empresa.

5. REFERENCIAS

- Acland, A. F. (1993). *Como Utilizar la Mediacion Para Resolver Conflictos en las Organizaciones* . Barcelona: Paidos.
- American Psychological Association -APA. (2011). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (3ra. Traducción de la Sexta Edición en Inglés ed.). México: El Manual Moderno.
- Alzate, R. (1998). *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Barrera Morales, M. (1995). *Importancia del Enfoque Holístico* (Julio. Año VII. N° 8 ed.). Caracas: Fundación Sypal.
- Batista, Daniela Gura (2011). *A Importância da Mediação nos Processos Judiciais e sua Eficiência no Desenvolvimento de uma Sociedade, mas Justa e Igualitária*.
Disponible en: <http://www.fnmc.com.br/#!noticia/cn06>.
- Caballero, V. E. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales*. Madrid: Siglo XXI. ISBN: 978-84-323-0808-6.
- Cooley, John W. (2010). *A advocacia na mediação*. Trad. René Loncan. Brasília: UnB.
- Cornelius, H. (2003). *Tú ganas, yo gano: Como resolver conflictos creativamente*. Madrid: Gaia Ediciones.
- Fernández, I. (2007). *Prevención de la Violencia y Resolución de conflictos*. Madrid: NARCEA. ISBN: 978-84-277-1256-0.
- Fernández, J.L. (2012). *La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso en Estrategia Empresarial*. Revista Alta Dirección, España, No. 227.

- Fisher, R., Kopelman, E. y Kupfer, A. (2007). *Más allá de Maquiavelo. Mediación. Herramientas para afrontar conflictos*. Buenos Aires: Granica.
- Furtado, Paulo (2010). *A lei da arbitragem comentada*. São Paulo: Saraiva.
- Galtung, J. (1998). *Tras la violencia, R: Reconstrucción, Reconciliación. Resolución. Afrontando los efectos visibles e invisibles de la guerra y de la violencia*. Gernika Bakeaz, Gernika Gogoratuz.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Vergara.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. Barcelona.: Kairós. ISBN: 978-84-7245-371-5. ISBN: 9781413505276, 22.
- Hegoa (2006). *Resolución de conflictos*. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Disponible en:
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/190>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Caripito Servicio y Proyecciones para América Latina.
- Kreidler, W. J. (2011). *La resolución creativa de conflictos*. Centro de persona y familia.
- Lamana, C. (1997). Diseño, implantación y evaluación de un programa de entrenamiento en habilidades sociales. *Revista de los Psicólogos de la Educación*. Vol. 3 (1).
- Laursen, B. (2006). *Conflitos interpessoais durante a adolescência*. São Paulo: Forense.
- Goleman, D.; (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial Vergara, Barcelona, pp. 1-29.
- Manzano Noguera, M. C.; Torres Salamanca, C. E. (2000). *La negociación. Una alternativa en la solución de conflictos*. Bogota: Javeriana.

- Michelon, J.M.C. (2008). *A mediação dos conflitos trabalhistas*. São Paulo: Forense.
- Montaner, R.; (1998). *Cómo será el directivo del siglo XXI*. Revista Gestión, Buenos Aires, nov.
- Nicholson, N., & Gorden, G. E. (2008). *Familias en guerra: la gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares*. España: Deusto S.A.
- Nogales, F. (2008). *La Familia Empresaria*. España: Díaz de Santos.
- Novoa, C. (21 de setiembre de 2011). http://www.iprofesional.com/notas/122586-Empresas-familiares-cules-son-las-cuatro-fuentes-de-conflicto-que-las-llevan-a-desaparecer?page_y=2000. Recuperado el 18 de junio de 2015, de <http://www.iprofesional.com>
- Oyhanarte, M. (1996). *Los nuevos paradigmas y la mediación*. Argentina: Paidós.
- Pacheco, N. E. (2005). La inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 63-93. Vol. 19, Núm. 3, diciembre.
- Pastor, X. et al.(2005). *Guía práctica de la gestión de conflictos en el tejido asociativo y de voluntariado*. Barcelona: Editorial Mediterrània.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias, aplicaciones*. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. México.
- Robbins, Stephan P. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Silva, João Roberto da (2008). *Arbitragem*. 2da. ed. São Paulo: Malheiros.
- Ury, W. (2000). *Alcanzar la paz: Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. Buenos Aires: Paidós.
- Vinyamata, E. (2007). *La conflictología*. Barcelona: Editorial UOC.
- Warat, L. A. (2010). *Em nome do acordo: a mediação no direito*. 2da. ed. Argentina: Almed.