

Luis Lauro Herrera Bernal y Reyna Lizeth Vázquez Gutiérrez 

Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares

*Pacific management of conflicts in family companies.
The benefits of coaching and business mediation*

*Gestão pacífica de conflitos em empresas familiares.
Os benefícios da coaching e da mediação empresarial*

Resumen: *En este trabajo se presenta un análisis sobre las principales características que definen a las empresas de composición familiar, las dificultades a las que se enfrentan al gestionar los conflictos internos con la necesidad de que las relaciones entre los miembros del cuerpo laboral, administrativo y o directivo continúen y no dañen aspectos como productividad, crecimiento y proyección. En el ámbito empresarial existen diversos mecanismos a los cuales recurrir, legales y alternativos para solventar las situaciones conflictivas entre los miembros internos de una empresa, sin embargo, este trabajo se enfoque en destacar las ventajas de los mecanismos alternativos como formas con mayor bondad en el caso de este tipo de empresas y dentro de ello se menciona también que el coaching en su disciplina ontológica sería quizá una figura de exitosa dentro de cualquier empresa de composición familiar para gestionar positivamente los conflictos y con ello asegurar la continuidad y el crecimiento empresaria.*

Palabras clave: *conflicto, empresa familiar, mediación empresarial, coaching.*

Abstract: *This investigation presents the analysis of the main characteristics that actually defined a family-owned business, the difficulties that they constantly face in managing internal conflicts that cause the need of strong relations between members of the labor, administrative*

 Luis Lauro Herrera Bernal: Universidad Autónoma de Nuevo León. ORCID: orcid.org/0000-0002-0991-7689

 licherrera2015@gmail.com

 Reyna Lizeth Vázquez Gutiérrez: Universidad Autónoma de Nuevo León. ORCID: orcid.org/0000-0001-5266-9513

 reynavqz@hotmail.com

and directive body to continue and not damage aspects such as productivity, growth and projection. In the business field there are several mechanisms to use, legal and alternative to solve conflict situations between members of a company, however, this paper focuses on highlighting the advantages of alternative mechanisms as forms of greater goodness or kindness in the case of family-owned companies. It is also mention the fact that coaching in its ontological discipline might be a successful figure within any family-owned company to positively manage conflicts and thereby ensure business continuity and growth.

Keywords: Conflict, Family Business, Business Mediation, Coaching.

Resumo: *Este artigo apresenta uma análise das principais características que definem as empresas familiares, as dificuldades que enfrentam no gerenciamento de conflitos internos e a necessidade de manter relações entre os membros do órgão trabalhista, administrativo e gerencial e não danifique aspectos como produtividade, crescimento e projeção. No campo comercial, existem vários mecanismos a serem utilizados, legais e alternativos, para solucionar situações de conflito entre os membros internos de uma empresa; no entanto, este trabalho se concentra em destacar as vantagens de mecanismos alternativos como formas com maior qualidade no mercado. No caso desse tipo de negócio, também é mencionado que o treinamento em sua disciplina ontológica talvez seja uma figura de sucesso dentro de qualquer empresa familiar para gerenciar positivamente os conflitos e, assim, garantir a continuidade e o crescimento dos negócios.*

Palavras chave: *conflito, empresa familiar, mediação de negócios, treinamento.*

Recibido: 20200902

Aceptado: 20201102

Introducción

Si bien la agenda de conflictos es variada y engloba tanto asuntos de carácter público como privado, como seres en pro de su transformación y fomento social de paz, es menester atender a las demandas de auxilio de la sociedad y proveer los medios para erradicar esa parte del conflicto que vuelve a la violencia y no permite que este sea fuente de evolución, mejora o desarrollo productivo.

Tomando en cuenta este llamado, surge la necesidad de participar activamente en la identificación de conflictos y su transformación, actuando principalmente en las áreas que más repercusiones tienen para la sociedad en general. Las empresas conforman una de las principales unidades económicas de cualquier país, son fuente de empleo, proveen productos y servicios variados a la sociedad.

En el caso de las empresas de composición familiar, al existir los lazos de consanguinidad, ante cualquier conflicto la administración no consideran necesaria la reorganización o aplicación de métodos que contribuyan a su perdurabilidad y sano desarrollo competitivo, ya que se mantiene una dinámica cotidiana de continuación considerada la mejor opción.

Además de la indisposición también se tiene el factor de desconocimiento en técnicas de transformación de conflictos, cuando más bien debiera ser un tema de actualidad el comprender los factores de innovación, éxito y causas de fracaso en estas empresas ya que tienen implicaciones tanto para clientes como para proveedores, entidades financieras, empleados, propietarios, la empresa misma y la sociedad en general, sin duda alguna son amplios sectores los que se ven involucrados.

El tratamiento específico de conflictos de empresas familiares, es un tema de suma relevación para el desarrollo de cualquier país, y debe ser abordado con la pretensión de proporcionar herramientas eficaces que contribuyan al desarrollo, perdurabilidad y habilidades de gestión de problemas internos en las empresas, de manera que no se vean estas en la necesidad de recurrir a manifestaciones violentas, transgresión de derechos o deterioro de los mismos.

En este contexto, el *coaching* de carácter ontológico y la mediación son herramientas eficaces al alcance de la empresa familiar, que puede contribuir a que sea capaz de afrontar los retos que se le presentan. La mediación, al igual que el *coaching* como herramientas en la solución de conflictos cuentan con una serie de técnicas a desarrollar para dirimirlos, la comunicación efectiva conlleva el saber escuchar los intereses de todos los que conforman la empresa, escuchar para atender las necesidades y poder elegir la vía adecuada a la resolución del conflicto.

Las Empresas Familiares

En las denominadas empresas familiares se identifica un rasgo indispensable relacionado con su conformación, en este caso la familia confirma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño como organización (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016).

La empresa familiar se ostenta como el principal sostén de la economía mundial, un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial (Romero Lozoya, 2013). Esta forma de organización empresarial muestra características particulares que merecen especial atención, no solo por su singular estilo gerencial, son también por la importante participación que este tipo de negocios tiene en la economía de muchos países (Omaña Guerrero & Briceño Barrios, 2013).

En la mayoría de las empresas familiares, su creación persigue la permanencia en el tiempo como una organización que aplica valores y fortalece su constitución en el ámbito familiar (2011).

Partiendo de tres perspectivas agrupadas para generar definiciones más claras acerca de la empresa familiar, Pena López & Sánchez Santos (2011), mencionan que: desde la perspectiva estructural, la empresa familiar se define por su propiedad y su gestión, siendo ambas condiciones necesarias pero no suficientes. En relación a la visión intencional o finalista, una empresa familiar se define por los valores y preferencias de los miembros de una familia. Nos ilustran lo anterior en un esquema sencillo, lo que ellos llaman condiciones definidoras de la empresa familiar:

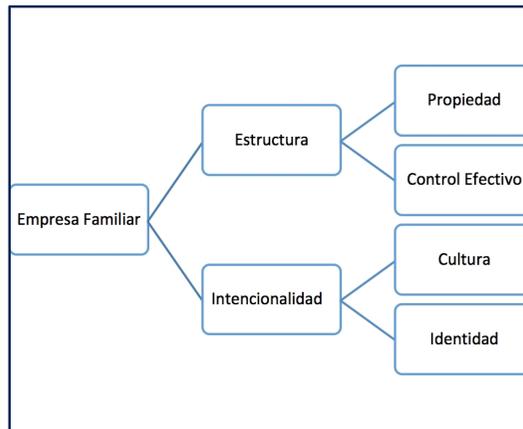


Ilustración 1. Condiciones definidoras de la empresa familiar. (Peña López & Sánchez Santos, 2011)

Existen diversos aspectos que destacan la importancia de las empresas familiares y su contribución a la dinámica de la economía mundial, tales como su origen y evolución, su dinámica interna, su participación en el empleo y en la productividad, su tamaño, entre otros aspectos característicos (Omaña Guerrero & Briceño Barrios, 2013). La idiosincrasia de la empresa familiar la conforma el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan (Lasheras Mayoral, 2014).

A estos elementos o condiciones estos autores les atribuyen funciones definidoras en la perspectiva de un concepto de estudio y abordaje para las empresas familiares al que ellos llaman *familiness*, con primeras referencias en obras de Habbershon y Williams en 1999, el concepto hace referencia a un conjunto de recursos específicos de la empresa familiar que son resultado de la interacción entre la familia, los individuos integrados a la empresa y la propia empresa (Peña López & Sánchez Santos, 2011).

Lo cierto es que, las interrelaciones, las formas de afrontar los conflictos, el diseño de la misión, visión y objetivos de la propia empresa con visión de futuro constituyen elementos que distinguen a la empresa familiar del resto de constituciones empresariales.

El capital social por ejemplo, es uno de los elementos fundamentales en la dinámica empresarial de características familiares, como se menciona más adelante, en una empresa. Según Jiménez & Zambrano Piña (2011) con referencia a Durston, 2002 destacan los siguientes elementos como Distintivos del Capital Social como

fundamento general de las empresas:

Tabla 1. Elementos Distintivos del Capital Social (Jiménez & Zambrano Piña, 2011)

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Confianza	Comportamiento esperado de otra persona con quien se inicia o mantiene una relación soportada en un mecanismo de reciprocidad y elementos afectivos, derivada de repetidas interacciones con dicha persona.
Reciprocidad	Principio fundamental rector de relaciones institucionalizadas, formales e informales, entre individuos; sustentadas en la lógica de intercambio de retribuciones.
Cooperación	Acción complementaria orientada al logro de objetivos compartidos en un emprendimiento común y fortalecida mediante la repetición de situaciones de confianza.

Los valores en las empresas familiares son un factor clave en el desempeño de dichas organizaciones y logran convertirse en una ventaja competitiva que se puede conservar a lo largo del tiempo (Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016).

En perspectiva de Jiménez, los autores presentan en su estudio algunos de los valores que representan las esencialidades de las empresas familiares en comparativa con las empresas comunes, ellos basan su descripción en lo mostrado por el Ministerio de Economía en 2003 dentro de la Guía para la pequeña y mediana empresa familiar en Madrid:

- a. Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio.
- b. Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa.
- c. Mejor orientación al mercado.

- d. Mayor vinculación con los clientes
- e. Comportamiento más entusiasta de los trabajadores
- f. Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico.

Autores como Parra Molina, Botero Botero, & Montoya Monsalve (2016) resaltan que la mayoría de la literatura referida para la definición de las empresas familiares se podrían agrupar en la interrelación de tres elementos fundamentales: 1.— Familia, 2. — Empresa y 3. — Propiedad.

Derivado lo anterior del modelo que predomina el estudio de estas empresas, con la Teoría de los Tres Círculos de Renato Tagiuri y John Davis que explican a través de estos círculos la forma en la que se superponen las estructuras de un sistema familiar de empresa y como interaccionan los elementos compositivos de la misma en relación al acomodo y dinámica de estos tres círculos, el modelo visualiza diversas áreas que se superponen en atributos o características positivas o negativas dependiendo de la gestión de las empresas familiares y el ecosistema donde interactúan. Constituye uno de los elementos esenciales de orientación y continuidad para los emprendimientos de familias empresariales (Alcántara Mesías, 2017).

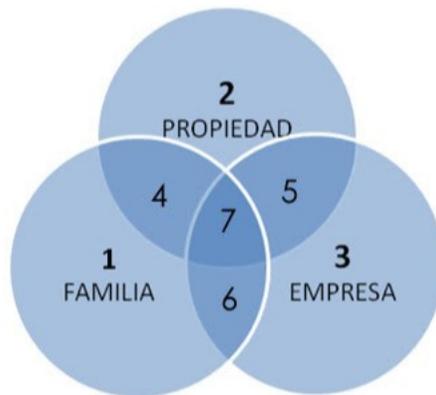


Ilustración 2. Teoría de los Tres Círculos, Tagiuri & Davis, 1982.

Existe también otro modelo que aborda la necesidad de reconocer los elementos influyentes en el éxito y la continuidad de estas empresas, además de la dinámica de interacción permanente entre ellos durante todo el ciclo de vida de la empresa. El Modelo de Gallo y Amat (Gallo & Amat, 2003) reconoce la necesidad de que las

organizaciones sean orientadas hacia las personas y que en el caso de que esto suceda de manera exitosa, abonará a la permanencia de la propia empresa.

El centro y foco del modelo son las personas, dando mayor peso al reconocimiento del liderazgo, la calidad humana, las motivaciones, la capacitación, entre otros, todos relacionados con reconocimiento del capital humano como elemento esencial en la empresa familiar.

Existen a su vez otros modelos que explican el funcionamiento de una empresa familiar enfocados todos a proporcionar herramientas que abonen al éxito en la planeación, constitución, dirección y funcionamiento de este tipo de empresas. El Modelo CAVA por ejemplo, propuesto por Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappunyns (2009) es un modelo que hace referencia a que las buenas familias tienen condiciones de desarrollar empresa familiares duraderas en el tiempo, estas cualidades son parte del modelo CAVA(C=Comprometido, A=Activo, V=Virtuoso, A=Avanzado) (Rodríguez Jiménez, 2015).

El modelo de las “cuatro C”, desarrollado por Miller and Breton Miller (2005): Cliente, Comunicación, Costo y Conveniencia, se enfoca principalmente en el ámbito del marketing y establece que una empresa debe ser capaz de equilibrar las necesidades y satisfacción del cliente, la comunicación interna y externa, la relación exitosa entre costo y beneficios y la conveniencia del producto hacia la población mercado y hacia el interior de la empresa.

Lo cierto es que las empresas familiares se han consolidado ya y están evolucionando permanentemente dentro del mercado comercial (2011), y por sus características de cambio, crecimiento y complejidad de sus relaciones, búsqueda de la prosperidad continua y necesidades particulares en general, son una vía idónea para la innovación de mecanismos de transformación pacífica de conflictos que se formalicen como vías de solución pero apegadas a las necesidades de crecimiento, competitividad y permanencia.

En este contexto, la transformación pacífica de conflictos iría encaminada a la protección principal del capital humano y social de la propia empresa, comprendiendo estos como recursos trascendentales y activos intangibles, en la búsqueda de competitividad y consolidación en el mercado (Jiménez & Zambrano Piña, 2011).

Tipología de los Conflictos en Empresas Familiares

Según un estudio realizado por Jiménez & Zambrano en 2011, existen algunos elementos fundamentales en relación a la organización administrativa de la empresa que determinan el éxito y la prosperidad de las empresas familiares (2011):

- División departamental, como una manera eficiente de organizarse y mantener el control por comunicación directa.
- Planificación Estratégica, realizada en función de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Aprovisionamiento y Logística, en el sentido de orientar esfuerzos por afianzar o expandir la presencia de sus productos en el mercado.

Sin lugar a dudas se reconocen dos pilares fundamentales de la constitución y sostenimiento de una empresa familiar: la comunicación y la armonía, Romero Lozoya (2013) menciona que éstos dos pilares se encuentran estrechamente interrelacionados, destacando en su opinión que la segunda coadyuva a preservar la primera. La comunicación como un elemento fundamental no solo para la gestión de los conflictos que puedan generarse como proceso vital para la prosperidad de una empresa familiar.

Burgoa, Herrera, & Treviño (2013) mencionan que otro de los elementos fundamentales para la continuidad y el éxito de una organización familiar es el relacionado con la ética empresarial, comprendida como la forma de comportamiento corporativo de la empresa en función de no dañar a personas, sistemas sociales, naturaleza y contexto global. Esta ética empresarial debe ser comprendida en dos sentidos: el interno (entre sus trabajadores, directivos y operadores) y el externo (en su papel de sistema influyente en la sociedad).

La denominada cultura familiar en la empresa representa también uno de los principales elementos a observar en vista de una prosperidad y crecimiento de la organización, recordemos que la empresa familiar en comparativa con las empresas no familiares, tienen más partes interesadas y un mayor número de interrelaciones entre ellos, los accionistas acostumbran a tener un compromiso distintivo con la empresa y, los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen

(Molina Parra, Botero Botero, & Montoya Monsalve, 2016). Es de suma importancia observar estos elementos con el fin de proponer un modelo de intervención eficaz, pacífica y de prosperidad basado en la mediación empresarial y dirigida a las empresas de constitución familiar.

La peculiar estructura de la empresa familiar conformada por dos sistemas sumamente complejos de abordar (sistema familiar y sistema empresarial) (Romero Lozoya, 2013), hacen que este tipo de organizaciones cuente con sus propias formas de atención y gestión de los conflictos.

Existen diferentes tipos de conflictos en la empresa familiar, pero hay algunos tipos que son muy recurrentes. Estos son los siguientes:

- a) Conflictos generacionales, es decir, entre padres e hijos, tíos y sobrinos.
- b) Conflictos entre hermanos activos o pasivos en los negocios.
- c) Conflictos de género, o entre hombres y mujeres.
- d) Conflictos comunicacionales por falta o inadecuada comunicación.
- e) Conflictos derivados de la disgregación o aglutinación de la familia.

Existe también la sucesión, ya que esta puede ser la causa de un conflicto que puede definir el futuro de la empresa familiar, debido a que si no se tiene bien establecido con anticipación puede generar desacuerdos entre los familiares. La mayoría de las veces el padre de familia o ambos padres buscan el bienestar para la familia entera y deciden emprender un negocio familiar.

Es común que llegue el momento de cuando la persona encargada de la empresa, ya sea la madre o el padre, se retire y deje la empresa a sus hijos o a uno de ellos. Esto puede causar problemas y conflicto, pero si se cuenta con una organización bien establecida y con una comunicación preparada, la empresa pasa a ser de la persona más preparada, inclusive puede que ninguno de los hijos la herede, sino alguien con algún conocimiento del giro de la empresa.

Muchos de los conflictos que aparecen en las familias empresarias tienen que ver con las diferencias en las expectativas de cada miembro respecto de cómo debe ser la conducta de los otros (Press, 2011).

Es sorprendente que en la mayoría de las empresas familiares no se converse sobre lo que cada miembro de la familia espera del otro y sobre cuáles son las tareas específicas y responsabilidades de cada uno (2011).

La experiencia de Redorta (2012), por ejemplo, demuestra que las soluciones que se encuentran en el campo de la negociación y en el propio interior de las organizaciones son más efectivas y perdurables en el tiempo.

Otra clasificación de conflictos empresariales aborda sus características desde la identificación de origen, interno o externo, de esta forma Baixauli (2017) presenta la siguiente tipología:

Conflictos en la empresa pueden derivar del exterior:

- Relación entre la empresa y los clientes
- Relación entre la empresa y los proveedores
- Relación con las empresas competidoras

Conflictos en la empresa derivados del interior:

- Relación entre compañeros
- Relación con los supervisores
- Relación con los subordinados
- Sindicatos

En los estudios realizados por Ogliastri y citados en Romero Lozoya (2013), se menciona que uno de los desafíos más grandes para las empresas familiares es mantener el espíritu emprendedor y la innovación y que para ello existen tres errores que interfieren en el proceso exitoso y continuado:

- La evitación de los conflictos
- La falta de un propio y único protocolo familiar
- La falta de dos estrategias, una empresarial y otra familiar.

En una empresa familiar, también la dirección podría presentar inconvenientes en sus objetivos sus metas por diversas presiones de miembros familiares que trabajan en la empresa mostrando ambiciones y frustraciones (Burgoa, Herrera, & Treviño, 2013)

Mediación Empresarial

La gestión, solución o transformación pacífica de conflictos en cualquier empresa, debe estar encaminada al tratamiento de cualquier fricción organizacional que produce un desajuste en las expectativas de la actividad apropiada y habitual de una empresa, buscando fórmulas alternativas pero a la vez eficientes e innovadoras a los tribunales: el recurso clásico (Duplá Marín, 2017).

La mediación empresarial constituye una ventaja al mostrarse como un proceso de resolución de problemas que permite a las empresas resolver sus conflictos tanto internos como en relación a otros organismos públicos y privados por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales (ADIMER, 2013).

Entre las múltiples ventajas que ofrece la mediación en función de las necesidades e intereses de las partes se encuentran (Carulla Benitez, 2006):

- Las partes se comprometen a negociar y a alcanzar su propio acuerdo.
- El mediador observa la disputa de forma objetiva, y ayuda a crear y evaluar opciones distintas a las consideradas por las partes con anterioridad.
- Como la mediación puede programarse en la fase inicial del conflicto, el acuerdo puede alcanzarse mucho más rápido que en un litigio judicial.
- Las partes se ahorran dinero, al reducirse los costes legales y administrativos.

— La probabilidad de que las partes mantengan sus relaciones aumenta considerablemente.

— En el acuerdo final se incluyen las soluciones creativas y/o la satisfacción de determinadas necesidades y expectativas de las partes.

Lo cierto es que las empresas familiares llevan implícitos profundos valores y anhelos, junto a un alto grado de lealtad y apoyo a las políticas adelantadas por la empresa, abandonar la empresa significa abandonar a la familia (2011), es por ello que enfrentan de formas diversas los conflictos internos y externos necesarios para la continuidad del proyecto.

La mediación empresarial dota a las empresas de los recursos necesarios para hacer frente a los nuevos conflictos, mediante una vía rápida, económica y pacífica, con acuerdos que benefician a ambas partes, preservando la confidencialidad y las relaciones comerciales (Baixauli Gallego, 2017).

Baixauli (2017) propone un modelo de intervención compuesto por cuatro fases:

Fase 1.- Búsqueda de Información	Se realizan reuniones de diagnóstico necesarias para identificar normas institucionales, prácticas y ejercicios que promuevan conflicto se valoran las actitudes del personal hacia la organización.
Fase 2.- Aportación de la Mediación en la Elaboración del Protocolo Familiar y Revisión de Estatutos	Se incluye en los estatutos y en el protocolo familiar la mediación como procedimiento extrajudicial de resolución de conflictos.
Fase 3.- Elaboración de Alternativas	Identificar las áreas a las que dirigir el diseño, comprometer a todas las personas, implementar la capacidad de resolver conflictos y realizar un seguimiento de los mismos.
Fase 4.- Visión de Futuro	Re-diseñar la visión de la organización, realizar un trabajo grupal para valorar las quejas, realizar un trabajo grupal sobre lo ideal y analizar estrategias de cambio.

La Mediación Empresarial es un proceso de resolución de problemas que permite a las empresas resolver sus conflictos por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales (Baixauli, 2012), es una alternativa a la prevención y solución de controversias que se suscitan entre los socios de pequeñas empresas familiares, a fin de resolver problemáticas de una manera ágil y seguir buscando esa sinergia para lograr el funcionamiento, crecimiento y consolidación de la empresa.

La mediación enfocada al tratamiento específico de conflictos de empresas familiares pretende brindar herramientas de desarrollo, perdurabilidad y habilidades de gestión de problemas internos en las empresas, de manera que no se vean éstas en la necesidad de recurrir a instancias judiciales, ni a manifestaciones violentas, transgresión de derechos o deterioro de los mismos, ocasionando el deterioro de la relación familia-negocio.

***Coaching* en los Conflictos de Empresas Familiares**

Definir el *coaching* es sencillo, ya que procede del término inglés “*to coach*” que significa entrenar y esta práctica se ha extendido más allá del término deportivo, trascendiendo a las áreas empresariales, organizacionales, educativas y personales.

El *coaching* es un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona.

Se trata de una modalidad de aprendizaje basada en un modelo de observación, acción y resultado que entiende que las acciones que cada persona realiza dependen del tipo de observador que es. Siendo observadores diferentes logramos ver nuevas oportunidades de acción. Esas posibilidades que generamos cambiando nuestro modo de observar el mundo son las que definen nuestros logros, la calidad de nuestra vida y el tipo de persona que queremos ser (Muradep, 2012).

Existen diferentes definiciones de *coaching*, entre las cuales tenemos las siguientes: El *coaching* es aquel proceso de acompañamiento individualizado (*coach*) en el que el pupilo (*coachee*) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción. (Villa & Caperán, 2010)

El *coaching* es un sistema de preguntas por el cual el *coach* (profesional) ayuda al *coachee* (cliente) a sacar lo mejor de sí mismo. (Villa & Caperán, 2010) El acompañamiento a una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos. (Villa & Caperán, 2010)

Una relación facilitadora diseñada mutuamente con un enfoque en el rendimiento profesional, pero que también puede tener un enfoque personal. (Villa & Caperán, 2010) Se puede apreciar que lo que tienen en común estas definiciones es que existe la figura de un profesional denominado *coach* y el cliente denominado *coachee* así como la relación que se crea entre ellos para que éste último alcance su máximo desarrollo, en distintas áreas de su vida.

Al igual que la mediación, el proceso de *coaching* cuenta con principios ineludibles los cuales deberán tomarse en cuenta al momento de llevar a cabo las sesiones de *coaching*, Juan Pablo Villa y José Ángel Caperán en su libro *Manual de Coaching* nos mencionan los siguientes:

En la última década, el *coaching* se ha convertido en un proceso de multiaplicación positiva en busca del logro y cumplimiento de metas, dentro de los diferentes modelos teóricos del *coaching*, se han establecido funcionalidades específicas de éxito. La mediación ha sido a su vez, uno de los mecanismos de mayor impacto social en los últimos años, y representa la herramienta real de ciudadanía de la justicia, es por ello que, en esta investigación se defiende el uso de las nuevas estrategias de acción de cambios personales derivadas del *coaching* en relación con el aumento en la eficacia de la mediación como mecanismo de solución pacífica de conflictos al alcance de toda la sociedad.

El objetivo de la mediación es favorecer el dialogo para que las partes puedan considerar la perspectiva del otro, y así considerar si es posible llegar o no a un acuerdo.

Es importante que los mediados no solamente logren llegar a un acuerdo que ponga fin a su conflicto, sino que además se lleven la experiencia de cómo resolver un conflicto por ellos mismos de manera pacífica, esto con la intención de que al presentárseles un conflicto futuro entre ellos o con otros, lo resuelvan de la mejor manera posible sin la necesidad de un tercero.

Es por esta razón que se considera al proceso de *coaching*, ya que este cuenta con un conjunto de herramientas y técnicas que nos ayuda a ser conscientes de que vivimos en un mundo interpretativo, además de tomar consciencia del poder de estas interpretaciones y brinda herramientas para cambiarlas. De igual manera brinda habilidades para escuchar activamente e intentar comprender la percepción de la realidad de otros y apoyar a cambiarla si así lo desean

Conclusión

La característica esencial de una empresa se basa en la constante interacción entre personas con diversas formas de pensamiento y de comportamiento. Esta interrelación constante es productora de conflictos interpersonales e intergrupales permanentemente, por lo que una empresa preocupada por brindar a sus trabajadores y trabajadoras un clima laboral estable y positivo debe ocuparse de las formas de solución pacífica de conflictos a bien de generar herramientas bilaterales que impacten en el trabajador, trabajadora y con ello en la productividad y el éxito continuado de la empresa.

Existen múltiples mecanismos y estrategias para que lo anterior sea alcanzado con éxito, entre ellas se destaca en este trabajo al *coaching* ontológico como uno de los más eficaces para la proporción de un clima laboral estable y el establecimiento de mecanismos intraempresariales dirigidos a la solución pacífica de los conflictos que pudieran presentarse. Con mayor énfasis en las empresas familiares, ya que por su propia esencia requieren constantemente que cualquier diferencia pueda ser superada con éxito y con la continuación exitosa de la relación entre los participantes del conflicto.

Referencias

- ADIMER. (2013). ADIMER. Obtenido de Mediación y Resolución de Conflictos: www.adimer.com
- Alcántara Mesías, E. E. (2017). Dirección de Empresas Familiares: Propuesta aplicativa de gestión basada en el Modelo de Davis y Tagiuri. *Ex Cathedra en negocios*, 28-39.
- Alfonso Palop, C. (2013). *Mediación empresarial, vía de solución de conflictos entre empresas. Jueves del Círculo*. Alicante: Mediálogos.
- Baixauli Gallego, E. (2017). La mediación en entornos empresariales y organizacionales. *Ámbito Jurídico*, 5-23.
- Baixauli, E. (2012). *E-marc 2012. Obtenido de La Mediación Empresarial. Una herramienta de prevención del Mobbing*. <http://webpaginaweb.com/grabaciones/e-marc/Elena%20Baixauli.pdf>
- Burgoa, T., Herrera, E., y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: Principales problemas y retos que enfrentan. Daena: *International Journal of Good Conscience*, 01-22.
- Carulla Benitez, P. (2006). *La mediación: una alternativa eficaz para resolver conflictos empresariales*. https://cemical.diba.cat/cat_es/publicaciones/ficheros/CARULLA_lamediacion.PDF
- Cea Rodríguez, J. (2 de Octubre de 2015). *Tesis doctoral. Mediation and Conflict Management in the Workplace: A Comparative Study between Chile and Spain*. Sevilla, Andalucía, España: Universidad de Sevilla.
- Donnelley, R. (1974). *La Empresa Familiar*. Caracas: Delnu.
- Duplá Marín, T. (2017). La mediación empresarial y el *conflict management*: Claves de la evolución del modelo estadounidense. *Revista de Internet, Derecho y Política*, 45-56.

- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar. Textos y Casos*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M., y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.
- Gil Estallo, M., y Giner de la Fuente, F. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Jiménez, M., y Zambrano Piña, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 255-273.
- Kajihara, K. (2004). *La realidad empresarial Mexicana*. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Lasheras Mayoral, N. S. (2014). Mediación en empresa familiar: más allá del protocolo familiar. *Revista de Mediación*, 60-69.
- López, F. (2012). *La empresa explicada de forma sencilla*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Molina Parra, A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). *Empresa de Familia: Conceptos y Modelos para su Análisis. Pensamiento y Gestión*, 116-149.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). *Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento y Gestión*, 116-149.
- Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal, un modelo integrado de la PNL y ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Omaña Guerrero, L. M., y Briceño Barrios, M. A. (2013). *Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. Estudios Gerenciales*, 293-302.
- Peña López, J. A., y Sánchez Santos, J. M. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar: La familiness*. La Coruña: Netbiblo.

- Press, E. (2011). *Empresas de Familia*. Buenos Aires: Granica.
- Redorta, J. (2011). *Gestión de conflictos. Lo que se necesita saber*. Barcelona: UOC.
- Redorta, J. (2012). *No Más Conflictos Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*. Barcelona: Espasa Libros.
- Rodríguez Bandal, M. Á. (2012). *Hacia la empresa íntegra*. Madrid: Bubok.
- Rodríguez Jiménez, L. A. (Septiembre de 2015). *Análisis de los modelos de empresas familiares*. [Trabajo Final de Maestría]. Guayaquil, Ecuador: Universidad Espiritu Santo.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores.
- Romero Lozoya, M. (2013). Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 42-56.
- Rueda, J. (2011). *Factores Internos Determinantes del Éxito en la Empresa Familiar: Un Modelo de Gestión Exitosa Aplicado a las Empresas Familiares del Sector Confecciones en Colombia*. Madrid, España: Universidad Nebrija.
- Serna Gómez, H., y Suárez Ortiz, E. (2005). *La empresa familiar estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
- Vainrub, R. (2006). *Convertir Sueños en Realidades. Una Guía Práctica para Emprendedores*. Caracas: IESA.
- Villa, J. P., y Caperán, J. Á. (2010). *Manual de coaching cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona, España: Profit Editorial.