

El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución ⁽¹⁾

Por:

Jaime Ruiz Restrepo

Director del Centro de Estudios de Opinión de la U. de Antioquia

Consultor Externo del IEFAC.

Resumen

En la EF como en todas las organizaciones los conflictos están al orden del día, asumiendo muchos de ellos carácter destructivo mientras que otros son dinamizadores e inductores del cambio. De hecho los conflictos requieren de gestionarlos para que no pongan en peligro a la organización. En este contexto las EF difícilmente pasan superan el carácter destructivo que toman los conflictos. Pueden encontrarse diferentes causas para la desaparición de las EF:

- Razones de tipo económico como una buena oferta de compra por la empresa.

- Motivos relacionados con el entorno económico y el mercado como son la competencia, escasos recursos financieros, medidas impositivas.

La base primaria de todas las causas del conflicto en la EF se halla en la confusión entre los subsistemas familia y empresa, y esta confusión conduce a todos los demás conflictos. Sobre las anteriores causas se hará hincapié en el presente artículo.

Palabras claves:

Conflictos, mediación, negociación, vinculante, co-construido, interaccional, ethos, meritocracia, discenso.

Presentación

En la empresa familiar, como en el conjunto de las organizaciones de las que se dota en su funcionamiento la sociedad moderna, los conflictos están al orden del día, brotan a flor de piel. Muchos asumen formas destructivas, pero otros, por el contrario, ayudan al fortalecimiento organizacional y a su crecimiento. Esto significa que el conflicto no es de suyo negativo, sino que comporta un contenido positivo, sobre todo cuando se le asume como la manifestación de algo que no está funcionando bien y que requiere ser modificado, esto es, asumir el conflicto como oportunidad de cambio ⁽²⁾.

En este contexto, unido al emergido de las condiciones que imponen los mercados, es que se ha hablado del punto final o la desaparición de las empresas familiares⁽³⁾, se ha afirmado, basados en la evidencia empírica, que difícilmente avanzan a la segunda generación y que, casi nunca alcanzan la tercera, incluso, se ha dicho que estas empresas familiares son expresión de los atrasos de la economía, lo que se asocia a su incapacidad para adaptarse a entornos más competitivos. Creo que podemos concordar en que las Empresas Familiares pueden desaparecer –de hecho son pocas las que llegan a la tercera generación (una de cada diez subsiste). Pero en su desaparición pueden encontrarse varias causas, entre las cuales destacamos:

- De un lado, motivaciones de orden económico, tales como la venta o aparición de un trato rentable.
- De otro lado, motivos relacionados con el entorno, como pueden ser: la estructura del mercado (competencia excesiva, estrechez, etc), el financiamiento requerido (recordemos que casi todas surgen con baja capacidad financiera) o por las políticas impositivas (en Colombia, los impuestos principales son cuatro: de sucesiones, de sociedades, de patrimonio y de renta).
- Y por motivos de orden estructural, esto es, surgidos de la misma empresa como son los gerenciales y los de familia.

No obstante, la evidencia histórica en el mundo occidental, en toda América Latina en general y en Colombia en particular, indica que las organizaciones de empresas familiares, no solamente han subsistido,

sino que se han vigorizado y se han constituido en ejes esenciales de las economías de estos países.

Caracterización empresas familiares en Occidente			
Estados Unidos	España	América Latina	España
96%	71%	85%	68%

En Colombia lo son el 68% del total de las compañías ⁽⁴⁾ ello sin contar, el enorme número de pequeños negocios familiares, que corresponden a la que llamamos economía subterránea, informal o de rebusque y que en México denominaron familismo ⁽⁵⁾ refiriéndose a esos pequeños negocios y talleres caseros operados por los miembros de la familia. Pero tenemos que reconocer que es cierto que muchas empresas familiares desaparecen o se estancan en el tiempo ⁽⁶⁾. En un país como Estados Unidos, al menos un tercio de las empresas familiares desaparecen con la segunda generación y son relativamente pocas las que siendo de tercera generación siguen manteniéndose en expansión y son rentables.

En Colombia del total empresas familiares, el 72.8% fueron creadas o fundadas después de 1970 y en un muy alto porcentaje (60%) son aún dirigidas por su fundador, el mismo que mantiene un porcentaje importante (33.9%) de las acciones de la empresa. Esto nos lleva a la conclusión que **las empresas familiares en Colombia son, en su mayoría, aún de primera generación** –en donde el fundador es generalmente a la vez, el dueño y el jefe de familia. Adicionalmente, tenemos que destacar que solo el 14% de las empresas familiares tienen

Consejos de Familia, que solo el 8.5% se han dotado de un protocolo de familia que regule sus relaciones y que únicamente el 36% han admitido miembros externos a la familia en sus Juntas directivas. De acá se concluye que, **las empresas familiares en Colombia son, predominantemente, muy informales.** Pero ahora, partiendo de la consolidación y vigencia en nuestro medio de esta forma de organización, nos hacemos la pregunta ¿qué puede poner en peligro estas empresas familiares? ⁽⁷⁾

Sin dudarlo respondemos que esos peligros devienen de la existencia de múltiples conflictos no resueltos dentro de ellas, que mueven a acciones llenas de improvisación, que terminan cual espada de Damocles, blandiendo sus armas con el peligro de cercenar cabezas y hacer desaparecer la empresa. De igual manera hay que aceptar que existen problemas claros y que ellos conducen a conflictos. Por ejemplo, ¿serán idénticas o coincidentes las necesidades del grupo familiar y del grupo empresarial? ¿Las estrategias y mecanismos para la toma de decisiones en estos dos sistemas serán los mismos? ¿Las formas de ejercicio del poder y la autoridad son iguales? En la familia se nace y a la empresa se ingresa, entonces ¿cómo tratar esta diferencia?

Ante el conflicto hay que tomar decisiones y actuar. Si pretendemos defender la empresa, ésta tiene principios y reglas que son externas a la familia, aunque tengan repercusiones en ella. No defenderla puede terminar, no solo con la empresa, sino con la familia misma. Esto nos indica que la empresa familiar es una empresa sui generis, pues esta

atravesada por los lazos de consaguinidad y afinidad de la familia empresaria.

1. Algunas decisiones en torno a la nación de conflicto

Hablar de conflictos es referirnos a un *nuevo-viejo* campo en el estudio de las formas de relacionamiento de los individuos en cuanto seres sociales, es decir, no debemos temer al conflicto como una enfermedad o como una disfunción, sino asumirlo como algo natural, como la expresión de una oportunidad para cambiar, pues es indicativo que “algo” está mal, que hay algo que no nos gusta. Pero los conflictos son inevitables en la interacción social y no deben ser entendidos como manifestaciones, en sí misma, intrínsecamente negativas, esto es, no se deben clasificar en buenos y malos, sino que simplemente existen ⁽⁸⁾. El conflicto puede ser un problema serio, pero también la oportunidad de afirmar las instituciones y de generar una dinámica más creativa, productiva y participativa.

El conflicto se reconoce, aunque parezca oculto, observando las siguientes variables:

El conflicto fácilmente se puede reconocer, aunque parezca oculto

1. Hay dificultades al comenzar o para terminar proyectos (al implementar nueva tecnología, por ejemplo)
2. Imposibilidad de efectuar las transiciones mayores (de una empresa familiar a una gerenciada profesionalmente, cambios de dueños o de gerentes)
3. Mucho stress, alta proporción de empleados con problemas de salud; moral baja;
4. Hostilidad y aislamiento entre personas; malos entendidos constantes errores de comunicación,
5. Inhabilidad de percibir o reaccionar ante amenazas y desafíos del medio externo (nuevas regulaciones del gobierno, condiciones del mercado o desafíos tecnológicos)
6. Competencia desmedida entre sectores internos; construcción de imperios personales y promoción de lealtades a personas y no al proyecto común.

Ahora bien, el conflicto tiene tres particularidades:

La primera es que el conflicto **es vinculante** entre las partes, es decir, como cualquier otra forma de interrelación entre dos o más sujetos, en los que cada uno actúa como referencia del otro para sus acciones y respuestas. Lo cierto es que, una vez el conflicto es percibido, se producen cambios sustanciales en el relacionamiento entre los afectados: La primera facultad que se tiende a anular es la de razonar y por ello se distorsionan las percepciones –comenzamos a construir la idea del enemigo- y se bloquea la comunicación, emergiendo los estereotipos, los efectos halo y los prejuicios.

La segunda es que el conflicto **es co-construido** pues las partes –que son mínimo dos- aportan a la situación sus percepciones de la realidad,

sus necesidades y motivaciones, así como los valores que guían sus particulares comportamientos.

Y la tercera particularidad. El conflicto **es interaccional**, pues cada uno realiza acciones con el objeto, no solo de realizar sus propios intereses, sino además de impedir que el “otro” realice los suyos. Por esta vía el conflicto se puede escalar, es decir, evolucionar hacia enfrentamientos directos y violentos, endurecimiento de las posiciones, generando mayor bloqueo de la comunicación y de las percepciones y arrastrando tras de sí a otras personas del grupo, bien como aliados, bien como contrincantes.

El problema es que en muchas ocasiones –realmente en la mayoría– tendemos a *personificar* los conflictos, esto es, en lugar de enfrentar el problema común, comenzamos a considerar que el otro sujeto es el problema. El conflicto se desarrolla *dentro de un proceso intersubjetivo, en el que intervienen dimensiones de personalidad y de cultura*. Una vez surge el conflicto, los individuos tienden a presentar los hechos desde su punto de vista, defendiendo sus propios intereses, en algunos casos incluso encubriendo la realidad y tienden a presentar una imagen estereotipada de sí mismos y de los otros. Esto es, en todo conflicto existen **tantas percepciones como personas se encuentren involucradas** y cada percepción hace que cada parte entienda el conflicto desde su “verdad”.

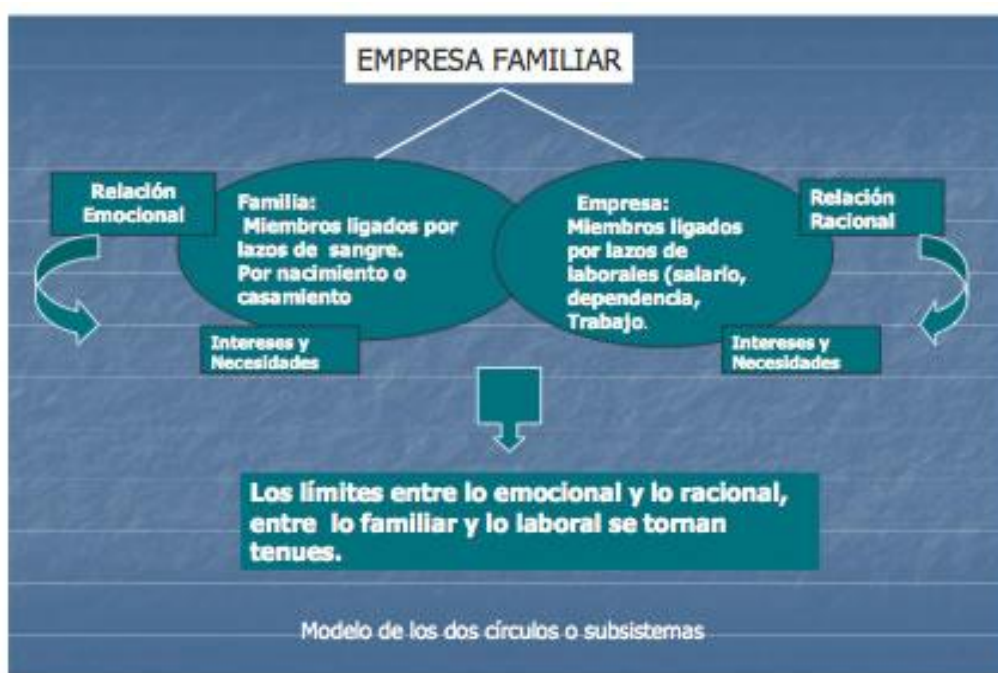
2. Algunos conflictos en las empresas familiares

Las relaciones familiares preexisten a las relaciones laborales: la tentación de trasladar los conflictos de aquellas a las empresas familiares es muy alta.

Los conflictos de las empresas familiares son, como es obvio, de un lado, los propios de los grupos familiares con sus emociones y percepciones individuales, y de otro lado, los propios de las empresas.

2.1 Las causas del conflicto

La base primaria de todas las causas del conflicto se encuentra en la *confusión entre los subsistemas familiar y empresarial*. Esta confusión conduce a todos los demás conflictos:



Pero en particular:

- Juegos de roles inadecuados dentro de la empresa familiar, de manera que se introducen en la empresa los mismos patrones y actitudes que guían la vida familiar. Sobre todo en la primera generación, la estructura familiar se pretende reproducir en la estructura de la empresa familiar: la forma de ejercicio de la autoridad y del poder, la división sexual en la toma de decisiones y en las tareas, la manera de gestionar los conflictos o peleas, los mecanismos de comunicación.
- Exceso de miembros de la familia dentro de la empresa, pues se asume, erradamente, que esta es solo un instrumento al servicio de las necesidades familiares. Se definen los cargos sin tener en cuenta los requerimientos empresariales y se vinculan personas por razones de parentesco sin tener el perfil requerido.
- Decisiones emocionales y luchas de poder.

Como consecuencia de lo anterior, se presenta una segunda tipología causal de conflictos cuyo origen está en las estructuras organizacionales inadecuadas, pues

- Es el fundador quien intuitivamente hace el diseño de la estructura organizacional.
- Se presenta una fuerte resistencia al cambio, en la medida en que, bien el fundador, o bien la familia temen perder el control del poder y los consecuentes privilegios.

- Remuneración al cargo atendiendo esencialmente las necesidades de la familia y no a la equidad, a las capacidades y responsabilidades. Esto genera desmotivación y conflicto con el personal más capaz y notable que labora en la empresa y que siente no compensado su compromiso con el éxito empresarial.
- Conflictos entre la propiedad de la empresa y la capacidad de liderazgo de la familia.

Aparece así una tercera causal de conflictos en la empresa familiar: *la comunicación es deficiente*, lo que se expresa como:

- Ausencia de una escucha activa.
- Utilización inadecuada de métodos de comunicación. Se abusa de la comunicación verbal en detrimento de la escrita –que clarifica puntos y es más duradera.
- Ausencia de un diálogo franco y abierto, dando lugar a los malos entendidos y al pensamiento estereotipado.

Y la cuarta causal, que podríamos llamar macro, pues resume todas las anteriores es la *ausencia de un protocolo familiar*, que defina las reglas de juego en la interacción entre la familia y la empresa y que, adicionalmente, establezca las responsabilidades. En consecuencia: *hay que tener una visión compartida, hay que dotarse de un protocolo familiar y hay que hacer un diseño profesional de la organización*, si queremos prevenir conflictos y evitar que estos destruyan la empresa familiar. La familia empresaria requiere de una “carta de navegación” con respecto a sus negocios y ella es el Protocolo Familiar.

2.2 El Ethos familiar y de la empresa familiar

La familia es el grupo primario por excelencia, el de las relaciones “cara a cara” más intensas, en donde hacen mayor presencia los afectos y las pasiones. Este ethos supone, entre otras cosas, un compromiso, al menos del padre y eventualmente de los mayores, con tener un trabajo que permita generar ingresos para mantener la familia y sus necesidades. Sobre esta base se cimientan los valores familiares: Espíritu de trabajo, sentido de responsabilidad, solidaridad y conceptos éticos y morales.

Antes de proceder a mirar un poco el ethos que mueve a la empresa familiar, podemos decir que existen al menos dos principios comunes a las empresas familiares y a la familia, ellos son:

- Dedicación con vista al futuro
- Adecuada comunicación interna

Todos se entregan al trabajo en la empresa para su supervivencia, con una visión de futuro, sacrificios hoy para el bienestar del mañana. Por ello el ethos familiar se resume en: relaciones de afecto, compromiso, visión de futuro y vocación. Es frecuente que el grupo familiar considere a la empresa como un instrumento al servicio de la familia, por lo que consideran un derecho adquirido trabajar en ella y ocupar sus cargos directivos. Parece que la progenitura o el apellido otorgaran habilidades para gerenciar los negocios de la familia, desconociendo la importancia de la formación y la experiencia. Pero el ethos de la empresa familiar

está definido por la misión y la visión de la empresa, transmitidos por su fundador, por la asamblea y el consejo familiar y defendidos por la junta directiva empresarial.

Todas las empresas –y particularmente, las empresas de orden familiar– permanentemente están acechadas por dificultades y retos que nacen, tanto de la estrategia empresarial adoptada –plan de empresa, organización y profesionalización y de su consideración o valoración del riesgo, como también, de la solidez del negocio en el cual se encuentra inmerso la empresa y de la agilidad de los procesos de comunicación. El problema es que esas decisiones ponen en juego una serie de características propias de la empresa que pueden cuestionar la estructura familiar y que tienen que ver con los planes de acción de la empresa y la toma de decisiones, dicho en otros términos, establecer la manera cómo se toman las decisiones estratégicas.

En la empresa familiar, los lazos de consanguinidad suelen hacer más difícil ese direccionamiento empresarial. La confusión de sentimientos, emociones, valores y motivaciones individuales en muchos casos no coinciden exactamente con los objetivos corporativos o empresariales, encontrándose en esta dicotomía el fundamento de los conflictos de las empresas familiares, conflicto que se hace más agudo, al considerar la posición de aquellos miembros familiares que si bien no participan de la actividad empresarial misma, si pueden incidir en su rumbo.

Tengamos presente que, tal como anotamos antes, dentro de las causas que explican la gran mortalidad de las empresas familiares se encuentra

que ellas mantienen grandes rasgos de informalidad. En esto encontramos una gran fuente de conflictos, pues se resisten a formalizar sus estructuras –organigramas con asignación de funciones y jerarquías- reproduciendo de manera natural el esquema familiar: la autoridad en la familia se traslada a la empresa y ella asigna roles y status. El asunto se hace más complejo a medida que se avanza en las generaciones del negocio, por ejemplo cuando la 2ª generación entra a participar en la dirección o en los casos en donde las demandas del mercado exigen nuevas inyecciones financieras y que por tanto, se requiere la vinculación de personas accionistas externas al grupo familiar inicial, dando paso a la tríada (i):



Con tantos intereses entrecruzados, como los que muestra el gráfico anterior, es imposible que no se presenten conflictos. Pero ese no es el problema. Lo verdaderamente problemático es que no se tengan

mecanismos para gestionarlos. Fácilmente se pueden intuir una serie de conflictos diferenciales en la interacción de estos distintos sistemas:

De un lado, los que surgen de las relaciones Familia-Empresa, esto es, entre los miembros de la familia, que a su vez participan de las actividades de la empresa: cargos a ocupar, habilidades y destrezas exigidas, reconocimientos sociales y económicos, del cumplimiento de normas mínimas, etc. De otro lado, los que emanan de las relaciones Familia-Accionistas y que tienen que ver con el peso en la toma de decisiones de las personas externas al grupo familiar, la definición del plan de negocios y de los informes que se deben producir y su temporalidad. También están los conflictos Accionistas-Empresa, y que tienen que ver como los accionistas participan del negocio y otros asuntos como los relativos a la remuneración y otros privilegios que en comienzo pudieron haber sido definidos para la familia, etc. Emanan de lo anterior, asuntos de interés individual entremezclados con decisiones empresariales que tienen que ser dilucidados dada su naturaleza conflictiva, entre las más importantes destacamos:

1. ¿Quiénes tienen los méritos y las capacidades para desarrollar los diferentes procesos que se requieren en el negocio? Lo que planteado en otros términos significa la claridad en torno a si todos los miembros del grupo familiar tienen y deben trabajar en la empresa. Ser integrante de la familia, no es suficiente al momento de considerar los perfiles que requiere el trabajo en la empresa.

2. ¿Quién o quiénes son depositarios de la confianza del grupo familiar para liderar los procesos del negocio? Lo cual significa reconocer el liderazgo natural y la pericia gerencial para quien pasará a representar la empresa, qué limitaciones se le establecerán a su poder de decisión y que papel cumplen los demás miembros del grupo familiar.
3. En casos de ausencia, a cualquier título, ¿quiénes encarnarán ese carácter de presidente o gerente de la empresa familiar? Lo que nos mueve a pensar en dos aspectos esenciales, de un lado, cómo se prepara la empresa para elaborar el “duelo” por la pérdida del padre-fundador y, de otro lado, cómo ha construido los procesos de confianza y comunicación de manera que se pueda establecer un protagonismo responsable, que continúe la empresa y supere las rivalidades eventuales entre descendientes.
4. ¿Cuál será el proceso de asignación de salarios, honorarios y beneficios para los miembros del grupo familiar? Esto implica establecer que no se pueden guiar por criterios fundamentalmente afectivos sino racionales.
5. ¿Con qué periodicidad se harán reuniones de las diferentes juntas, asambleas o comités que requiere la empresa familiar?
6. ¿Todo el grupo familiar, independientemente que labore en la empresa o no, está comprometido con el negocio?, esto es, establecer que la lealtad y el sentido de pertenencia es verdaderamente el motor del grupo familiar. Seguramente, para

muchos, la empresa familiar no es esa “vaca para ordeñar” sin sacrificios ni compromisos.

7. ¿Tiene el negocio la capacidad de reinvertir parte de las utilidades que genera el negocio? Esto es, la empresa tiene una buena capacidad financiera que le permita enfrentar los retos de la innovación tecnológica y del crecimiento, o por el contrario, sus miembros retiran totalmente las utilidades del negocio, se “consumen” todo lo que produce. En este sentido, la familia es el mayor riesgo para el negocio.

El fundador o los fundadores se mueven a la construcción de la empresa familiar pensando inicialmente en la satisfacción del sustento económico del grupo (i). Es apenas normal que en la etapa inicial de la empresa familiar y en la etapa de su consolidación predomine la resistencia a los extraños, a aquellos que no son de la familia. Pese a ciertos niveles de informalidad en la definición de reglas por parte del fundador y su grupo familiar más cercano, en lo único en que son inflexibles es en que solo se “admiten” sin discusión a familiares y los extraños solo son admitidos a título de empleados técnicos absolutamente indispensables.

3. Hacia una tipología de los conflictos en la empresa familiar

El mundo de los conflictos en el escenario de las empresas familiares es muy variado, están relacionados con asuntos de poder, con las relaciones humanas y las emociones, con la valoración que se hace de

los parentescos directos y políticos, con aspectos de personalidad, con la sucesión y con el manejo de la información y de la comunicación. En muchos casos, cuando surgen problemas familiares, sobre todo de naturaleza afectiva, con el consecuente impacto sobre las comunicaciones, ellos no se gestionan adecuadamente –con un diálogo franco y abierto, aclarando las percepciones y malos entendidos- dejando que se enquiste en resentimientos que impactaran en el desempeño y solidaridad empresarial, evitando que las discusiones fundamentales sobre asuntos de la marcha de la empresa no se aborden. *El deterioro de las relaciones afectivo emocionales familiares conducen a la inflexibilidad en el manejo de la empresa, a la intransigencia e irracionalidad en las decisiones.* Veamos de manera muy esquemática y general los conflictos tipo según contextos:



Las primeras tensiones se derivan de las relaciones afectivo-emocionales. Las segundas se derivan del contexto y las terceras se derivan de la estructura empresarial familiar misma.

De hecho, podemos señalar inicialmente los conflictos de relación, de los cuales podemos identificar cinco tipos básicos, tales como:

- Los hermanos peleando por tener el poder en la empresa familiar y ello, puede ocurrir porque el fundador “mostró” preferencias por alguno –lo que genera celos que explotan cuando el fundador desaparece.
- Los hermanos no aceptan la subordinación a otro.
- Se desea evitar el ingreso a la empresa familiar de miembros de la familia política.
- No se acepta un mando único, sino que se plantea una división del poder.
- El fundador obliga o condiciona a los hijos a trabajar en la empresa familiar.

Definitivamente, la segunda tipología de conflictos en la empresa familiar se asocia al predominio de la **informalidad**. Sobre todo las empresas de primera generación son muy reacias a formalizar el negocio y “prefieren” –así entre comillas- mantenerse como empresas –casi de garaje- que no tienen conciencia de la organización como herramienta estratégica. Aquí podemos resaltar cuatro tipos de conflictos esenciales:

- Temen los *fundadores* que la estructura les limite su poder y autoridad, pues “nadie más que ellos saben como se hacen las cosas” (i)
- También encontramos el conflicto que se genera entre fundadores formados en la escuela de la vida, formados a pulso –casi siempre padres absorbentes y muy mayores- con hijos profesionales, que son considerados muy teóricos, con ideas nuevas no reconocidas por aquellos fundadores. El fundador es muy impositivo y no escucha las opiniones de los hijos, o aquel manifiesta abierta desconfianza a la capacidad de los hijos para dirigir la empresa con el éxito que él lo hizo.
- Algunos miembros de la familia afectan la liquidez de la empresa, al transformar las ganancias en dividendos. Se toman decisiones intuitivas y no racionales (i).
- Conflictos entre la familia y los miembros “externos” accionistas, a los cuales no se les presentan informes sobre la marcha del negocio, o bien se enfrentan en torno a aquellas decisiones en torno del destino de las utilidades, la composición de inversiones y los planes futuros, o discrepan sobre la remuneración a los miembros familiares que trabajan en la empresa.

Estos conflictos, equivocadamente, se resuelven por la vía de la imposición de la idea del fundador, o por quien este al frente de la empresa. Pienso que definitivamente no se puede confundir la propiedad con la capacidad de dirección, por lo tanto, se impone la necesaria conciencia del fundador del apoyo en el conocimiento científico y nuevo.

Adicionalmente, hay que evitar que la informalidad del trato en el grupo familiar, se traslade a una organización profesional como lo es la empresa, y ello se logra a partir de la definición de un protocolo familiar bien establecido.

En muchas ocasiones los mismos estatutos o protocolos que se han ideado al interior de la empresa familiar se constituyen en obstáculos a los cambios necesarios para la permanencia y futuro de la empresa. Sin embargo, es claro que los negocios de familia, requieren de “protocolos de familia” como medida para prevenir posibles conflictos.

La tercera tipología de conflictos, se relaciona con el manejo de las **emociones** y la **comunicación**. Definitivamente el manejo de las relaciones emocionales, hace que los asuntos de la compañía no se manejen con lógica y sensatez. Es apenas lógico que entre los miembros de la organización empresarial familiar se produzcan desacuerdos en torno a la interpretación de hechos y las metas a lograr, ello debe dar lugar a un flujo de comunicaciones –verbales y escritas- que aclaren las posiciones, sin embargo, es corriente que se produzcan “ruidos” en esas comunicaciones y que surjan malos entendidos que terminen por exacerbar los ánimos.

La comunicación tiene dos aspectos, los cuales constituyen lo que denominamos “escucha activa”

- Saber decir y sustentar nuestras posiciones y
- Saber escuchar.

Siguiendo el modelo familiar, las discusiones se alargan, se desvían de los asuntos centrales para colocar en el centro de ellas las emociones. Es decir, **no se discute sobre asuntos de sustancia sino de forma**. Existe muy poca predisposición a aceptar sus diferentes visiones de la vida familiar y empresarial.

En torno a esto, podemos destacar los siguientes eventos conflictivos típicos:

- No se tolera el disenso, por quienes dirigen la empresa familiar, pues se asume que ello significa un desconocimiento a su autoridad.
- No se definen criterios para evaluar lo que es importante para los diferentes subsistemas (familiar y organizacional), de manera que no se definen los problemas con referencia a su verdadero valor.
- Nuevamente encontramos que se confunden los fines y objetivos organizacionales con los de la familia.

Para ello, debemos crear las condiciones. Debemos insistir, aunque sabemos que es casi imposible, en separar los asuntos familiares de los asuntos de la empresa.

La cuarta tipología tiene que ver con la capacidad de **delegación** por funciones, superando los egos y protagonismos.

- Hay que saber encontrar la persona adecuada –sea del grupo familiar o no- saber comunicar la tarea y saber definir el

seguimiento del desempeño. Es la búsqueda del profesionalismo, que debe imperar por encima de los lazos de sangre. Para concluir quiero referenciar los interesantes “once mitos de las empresas familiares de O’Malley”, descritos por el profesor Alfonso Bolio y Arciniegas:

- “Ahora que estamos trabajando juntos, nos llevaremos bien”

No podemos hacernos la ilusión de que el negocio familiar se constituye en la oportunidad para unir a la familia –pese a ser una pasión compartida- pues puede ser un lugar lleno de conflictos y de enojos. Creemos erróneamente que nuestra lealtad a la familia se subsume en el compromiso con la empresa y no se pueden confundir los lazos de sangre, los de afecto con las relaciones contractuales.

- “La empresa familiar es una oportunidad para emplear a toda la familia”

Las empresas familiares implican relaciones complejas y exigentes, que no puede ser impregnada de las dificultades con algunos miembros. Es claro que el puesto de trabajo es un derecho que se gana. Por supuesto, pueden existir razones de peso que muevan a hacer excepciones ocasionales. Pero nunca nombres en la empresa a quien no puedas retirar en su momento.

- “Se pueden mantener separados los asuntos de la empresa en la empresa y los asuntos de la familia en la familia”

Las relaciones son complicadas por la interrelación de intereses: miembros familiares del negocio, miembros no familiares del negocio y familiares que no siendo del negocio opinan sobre él.

- “No me importa lo que otros miembros de la familia piensen”

Siempre los sujetos están sujetos a comparaciones e inconformidades.

- “La empresa familiar siempre es un lugar con un ambiente cálido, amigable y seguro”

La empresa proyecta la vida familiar, si un miembro no es reconocido en la familia no será reconocido en la empresa.

- “No debes de decir te quiero mucho en el trabajo”

Si la relación familiar es mala, también en el negocio será nefasta. Pero también se deben reconocer los aciertos.

“No te quedes con nada, yo acepto la crítica”

Los negocios están llenos de falsos sentimentalismos, generadores de rencores, que deterioran las relaciones. Hay que ser prudente con lo que se dice.

- “No me importa lo que le pase a la empresa solo quiero que mis hijos sean felices”

Se deben considerar las capacidades de los miembros familiares y las prioridades del negocio. Hay que tener la suficiente sangre fría para elegir a quienes deben colaborar en el negocio.

- “Me retiraré en unos meses”

Hay que tener presente la sucesión pensando que el negocio no es ni un premio, ni una mina de oro. De todas maneras, muchas empresas familiares no preparan la sucesión pues, el mismo fundador se niega a aceptar el paso del tiempo o desconfía que los sucesores sean capaces de mantener el nivel económico en el que él la posicionó, o simplemente teme perder el status y el poder.

- “Tengo que trabajar aquí, no tengo otra alternativa”

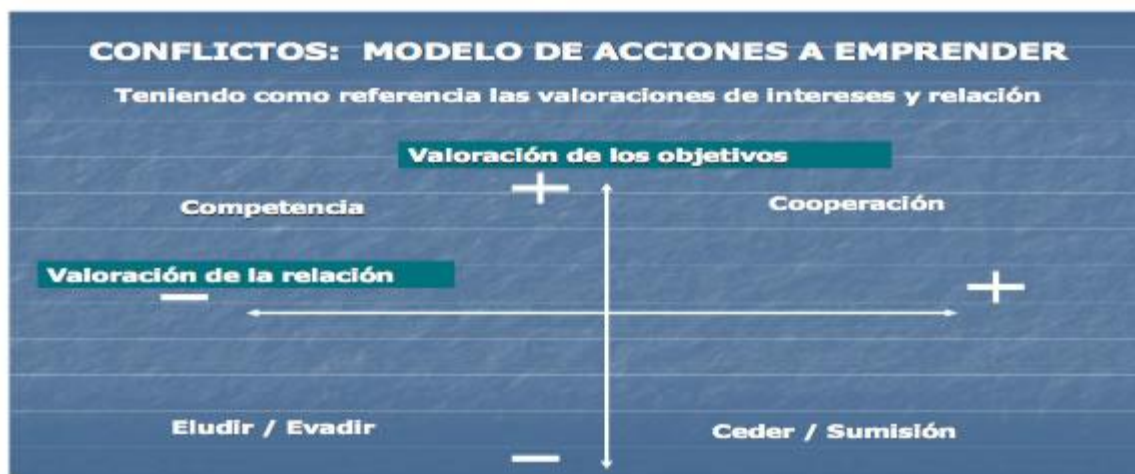
Hay que tener buenas razones para trabajar en la empresa. Reconocido. Hay que querer ser parte de ella. No es una buena razón el hecho de tomar ese trabajo como una compensación por lo que el padre ha dado.

- “¿Lo quieres por escrito? Entonces no me quieres”

Los acuerdos aún con los miembros familiares deben ser formalizados y deben esperar que serán tratados con predominio de los intereses empresariales.

4. ¿Qué hacer ante los conflictos?

Por supuesto, enfrentarlos. Recurrir a las diferentes estrategias de manejo de conflicto que existen. El siguiente diagrama es de bastante utilidad, pues nos orienta la estrategia:



La negociación es por excelencia la estrategia de gestión y manejo de conflictos, pero rara vez esta introyectada dentro de la empresa –la negociación solo se utiliza para resolver diferencias hacia “afuera”, con los clientes y proveedores- por lo cual los conflictos fácilmente transitan por las agresiones que imponen las emociones, cerrando los escasos canales de comunicación y afectando la relación.

Otro mecanismo de gestión de conflicto consiste en apoyarse en un mediador. La intervención del mediador se define esencialmente como el de aquella persona que busca acercar las partes, restablecer mecanismos de comunicación, propiciando el diálogo que aclara

percepciones y malos entendidos, etc., antes de recurrir a las vías violentas o judiciales. La mediación es un instrumento interesante en la posibilidad de transformación de situaciones de conflicto en patrones de acción de naturaleza colaborativa.

La presencia de miembros externos en los cargos de dirección de la empresa, la existencia de una Junta Directiva profesional y actuante, un Consejo de Familia con liderazgo, asesores externos profesionales y un Protocolo Familiar que guíe las relaciones familia – empresa, son herramientas que disminuyen el riesgo de conflictos y facilitan su solución cuando se presenten.

Conclusiones

1. Los conflictos en las EF se deben afrontar, nunca eludirlos.
2. Existen, básicamente, dos estrategias diferentes para el manejo de conflictos: La negociación y la mediación.
3. La presencia de miembros externos a la familia en cargos de dirección es necesaria por su papel como catalizadores y mediadores de conflictos familiares.
4. Un Consejo de Familia con liderazgo, Asesores externos profesionales y un Protocolo Familiar son instrumentos que disminuyen el riesgo de conflictos y facilitan su solución cuando se presentan.
5. El escenario de conflictos en la EF es muy variado y está relacionado con asuntos de poder, gestión del talento humano,

factores emocionales, parentesco, sucesión, manejo de la información y comunicaciones.

6. Los conflictos en la EF generan tensiones de tipo familiar, en el grupo empresarial, y en la relación familia / empresa. Las primeras se derivan de las relaciones afectivas, las 2as del contexto social y las 3as de la estructura de la EF.
7. La negociación es por excelencia la estrategia de gestión de conflictos, pero pocas veces se emplea al interior de las EF, solo se usa hacia el exterior para resolver diferencias con clientes y proveedores.
8. Otro mecanismo de utilidad para la gestión de los conflictos de familia, es la mediación, que consiste en apoyarse en un mediador que sirva de facilitador para encontrar un punto de convergencia entre las partes.

Notas:

(1) Denominamos empresa familiar a aquella organización cuya titularidad o dirección, lo mismo que el capital, están predominantemente en manos de personas vinculadas por lazos familiares o afinidad.

(2) Una característica importante de la sociedad moderna capitalista es que es una sociedad de organizaciones.

(3) La mayoría de nuestros conflictos son imaginarios, no reales, no ponen en juego recursos de poder o económicos, sino que son solo expresión de diferencias de opinión o rumores, o de malos entendidos.

(4) Versión archivo <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares/> bajado el 7 de Septiembre de 2005. Igualmente véase “Familia Vs Negocios” en la Revista Dinero # 80 de marzo de 1999 pg. 30

(5) De la cerda, J. y Nuñez de la Peña, F. LA ADMINISTRACIÓN EN DESARROLLO: PROBLEMAS Y AVANCES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO, citado por Belausteguigoitia, op. Cit. Pp 24 – 26.

(6) Pero por supuesto, existen honrosas excepciones: SONY es una empresa familiar de 16 generaciones, la Ford Motor Company fundada en 1903 por Henry Ford y da empleo a 365.000 personas, alcanza no menos de 4 generaciones, Walmart –de la familia de Samuel M. Walton- fundada en 1962 es la empresa familiar de mayores dimensiones pues da empleo a 1,140.000 personas, y en nuestro medio, mencionemos los casos de El Tiempo de la familia Santos y que va en la segunda generación, El Espectador de la familia Cano que iba en la cuarta generación cuando dificultades internas y el asedio del narcotráfico obligaron su venta al grupo empresarial Bavaria, Corona de la familia Echavarría ya está en la cuarta generación, el ingenio Ríopaila y Colombina del grupo Caicedo está en la tercera generación y así otras. Se dice que la empresa familiar más antigua se encuentra en su generación 40 es el consorcio japonés Kongo Gumi, fundado en el año 578. Y la más antigua de América Latina es la tequilera José Cuervo, fundada en 1795 por José Maria Guadalupe Cuervo

(7) Para el 2001, Bogotá concentraba el 54.4% de las Empresas Familiares de Colombia, Medellín tiene el 10.1%, Cali el 9.7% y Barranquilla el 4.5%. La mayoría

se dedican al comercio (24%) industria (25%), inversiones (12%) actividad inmobiliaria (12%) y otros (27%) Confróntese Gaitán y Castro, op. cit.

(8) Este planteamiento significa validar el problema intersubjetivo, abrirse a la posibilidad del otro y construir consensos. Se trata de construir sujetos desde la diferencia.

(9) El poder esta centrado en el fundador y ejerce la autoridad basado en el saber del oficio

(10) Siguiendo la teoría de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1992): FAMILIA – EMPRESA– PROPIEDAD, se puede fácilmente colegir el conflicto que se genera desde la definición de los objetivos de cada uno de estos sistemas: el sistema familiar, con predominio de loslazos emocionales se establece como objetivo la preservación o conservación de sus miembros, en tanto que en el sistema empresarial, con predominio de vínculos racionales, se establece como objetivo los resultados económicos. La eventualidad de que las prioridades de la familia entren en contradicción con los de la empresa, no es remota, está latente.

(11) Lo corriente no es –aunque se reconoce que si se da- crear una empresa familiar para buscar “algo que hacer” para ese pariente sin trabajo, ese hijo “vago” o “bueno para nada”, etc. Pero en la práctica muchas veces se actúa como si ese fuese el objetivo.

(12) Usualmente las segundas generaciones son más permeables a la aceptación del apoyo de las Juntas directivas y a la incorporación de personas externas bien capacitadas.

(13) Aquí resaltamos el papel de las Asambleas y Consejos Familiares, pues son excelentes herramientas y espacios de comunicación y transmisión de valores familiares.

Bibliografía

Belaustegoigoitia Rius, Imanol. “Empresa Familiar. Su dinámica, equilibrio y consolidación”. Editorial Mc Graw Hill. Méjico. 2003.

Gaitán Rozo, Andrés y Castro Velasco, José. “Sociedades de Familia en Colombia”. Ediciones Superintendencia de Sociedades. Bogotá. 2001.

Ruiz restrepo, Jaime, “A propósito del conflicto”. Editorial U. De A. 2001.

Ruiz Restrepo, Jaime, Gómez, Sergio, Alvarez, Jaime. “Negociación”. Editorial U. De A. 1997

*** Jaime Ruiz Restrepo**

- Sociólogo de la Universidad de Antioquia
- Magíster en Planeación Física Urbana de la Universidad Nacional de Medellín
- Diplomado en Globalización y Relaciones Internacionales. Universidad de San Diego, California, USA
- Experto en Manejo y Resolución de conflictos

- Director del Centro de Estudios de Opinión (CEO) de la U . de A
- Investigador en temas urbanos y autor de varios libros y artículos sobre negociación y conflictos.
- E-mails: jruizr@une.net.co , ceo@quimbaya.udea.edu.co