

Análisis de conflictos intraempresariales en grupos de funcionamiento familiar. Aplicación del *Conflict Analysis Typology*

pp. 56-65

LUIS LAURO HERRERA BERNAL*

*Doctor en Métodos Alternos en Solución de Conflictos. Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolás de los Garza, México.
E-mail: luis.herrerabnl@uanl.edu.mx. ORCID: 0000-0002-0991-7689. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=ORotELcAAAAJ>.

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO**How to cite this article:**

Herrera, L.L. (2022). Análisis de conflictos intraempresariales en grupos de funcionamiento familiar. Aplicación del Conflict Analysis Typology. *Revista Perspectiva Empresarial*, 9(1), 56-65.

Recibido: 12 de octubre de 2021
Aceptado: 28 de marzo de 2022

RESUMEN Las empresas familiares son un campo fértil para el conflicto. Cuando se intenta modificar la empresa familiar a medida que avanza hacia otra etapa pueden surgir conflictos, por lo que el uso de herramientas como el CAT son de gran utilidad para resolución de controversias familiares. **Objetivo.** Realizar un estudio cualitativo de análisis de literatura para comprender el papel del CAT como parte importante de la resolución de conflictos en empresas familiares. **Metodología.** Se realizó un análisis y revisión de artículos, lo que permitió establecer patrones y posibles efectos para estructurar nuevas herramientas de acción que generen resultados satisfactorios en la resolución de conflictos. **Resultados.** Los patrones dominantes identificados son de información, atributivos, poder y legitimación. **Conclusiones.** La identificación permite visualizar y comprender a través de un análisis a profundidad la estrategia más adecuada para la resolución de conflictos.

PALABRAS CLAVE conflictos intraempresariales, *Conflict Analysis Typology*, empresas familiares, métodos alternativos de solución de conflictos.

Analysis of intra-firm conflicts in family functioning groups. Application of Conflict Analysis Typology

ABSTRACT Family businesses are fertile ground for conflict. When an attempt is made to modify the family business as it moves to another stage, conflicts may arise, and thus using tools such as CAT for family dispute resolution is very helpful. **Objective.** To conduct a qualitative literature analysis study to understand the role of CAT as an important component of conflict resolution in family businesses. **Methodology.** Through the analysis and review of articles, it was possible to establish patterns and possible effects in order to structure new action tools that produce satisfactory results in conflict resolution. **Results.** The dominant patterns identified are information, attributional, power, and legitimacy. **Conclusions.** Identification allows for the visualization and understanding of the most appropriate strategy for conflict resolution through an in-depth analysis.

KEY WORDS Intra-firm conflicts, Conflict Analysis Typology, family businesses, alternative methods of conflict resolution.

Análise de conflitos intraempresariais em grupos familiares. Aplicação de conflito Análise Tipologia

RESUMO As empresas familiares são um campo fértil para conflitos. Ao tentar modificar a empresa familiar à medida que avança para outra etapa, podem surgir conflitos, por isso os usos de ferramentas como o CAT são muito úteis para a resolução de conflitos familiares. **Objetivo.** Realizar um estudo qualitativo de análise da literatura para compreender o papel do CAT como parte importante da resolução de conflitos em empresas familiares. **Metodologia.** Foi realizada uma análise e revisão de artigos, que permitiu estabelecer padrões e possíveis efeitos para estruturar novas ferramentas de ação que gerem resultados satisfatórios na resolução de conflitos. **Resultados.** Os padrões dominantes identificados são informação, atributos, poder e legitimação. **Conclusões.** A identificação permite visualizar e compreender, através de uma análise aprofundada, a estratégia mais adequada para a resolução de conflitos.

PALAVRAS CHAVE conflitos intraempresariais, Conflito Análise Tipologia, empresas familiares, métodos alternativos de resolução de conflitos.

Introducción

La múltiple diversidad de riesgos, situaciones y tipología de las relaciones que se presentan dentro de los sistemas empresariales ha generado nuevas necesidades para aquellos que son responsables de mantener un clima laboral adecuado que beneficie a la productividad y a la eficacia de procesos de diversa índole en beneficio de todos los involucrados en la funcionalidad empresarial.

Dentro de esas necesidades e innovaciones sobre las relaciones humanas salta a la vista la relevancia que juega la comprensión del conflicto como elemento humano inherente a toda relación interpersonal, por lo que toma un papel especial dentro de las relaciones internas empresariales dado que se puede manifestar en todas sus formas y complejidades.

Es necesario aprender a comprender el conflicto y con ello será posible buscar soluciones productivas para el mismo, para evitar la afectación directa a la empresa y la generalización de un inadecuado clima laboral.

Generalmente las pequeñas y medianas empresas, en especial las de carácter familiar, no cuentan con asesoría especializada en este tema; de ahí que sea común que no contemplen la creación de un plan estratégico o protocolo de familia que considere reglas o lineamientos en circunstancias presentes y futuras tales como la accionaria, la sucesión, la administración y flujos de efectivo, lo que lleva al prejuicio del negocio familiar.

El conflicto visto desde la óptica de las relaciones intraempresariales constituye una de las materias mayormente necesarias en el estudio de los temas laborales y de productividad; tan es así que en los últimos años ha crecido exponencialmente la exposición de formas, mecanismos y elementos clave que se sugieren atender dentro de la empresa para mantener las relaciones basadas en la pacificación de conflictos.

En este sentido han surgido diversas ramas derivadas del estudio del desarrollo humano enmarcadas en el contexto disciplinario —principalmente de la psicología positiva— tales como el *coaching* empresarial, el estudio

de las relaciones laborales y la gestión positiva de conflictos laborales. Aunque bajo la óptica de este trabajo se considera de relevancia primordial que la empresa cuente en la medida de sus posibilidades con un equipo especializado o una asesoría correspondiente que ayude a comprender el conflicto desde su tipología y sus patrones de comportamiento para así poder atenderlo y gestionarlo positivamente.

Hoy es reconocido que el ámbito empresarial está habituado y preparado para la solución de conflictos, aunque quizá esta atención se brinda desde la dualidad ganador-perdedor y en busca de un culpable de la situación; de ahí que se pierda de vista que el conflicto es parte de la vida social del ser humano y que se requiere de herramientas que lo gestionen y que permitan continuar con el avance productivo y eficaz.

Asimismo, cuando el conflicto lo amerita y sale del campo interno de la empresa, se recurre tradicionalmente —al menos en Latinoamérica— a los sistemas más tradicionalistas administrados por instituciones gubernamentales o públicas en las que se aplica un proceso de etapas preestablecidas para determinar el grado de responsabilidad que cada uno de los involucrados acarrea y en base a pruebas y testimonios determinar quién gana y quién pierde en tal situación.

Sin embargo en los últimos cinco años se han establecido formas alternativas de solución de conflictos para las relaciones intraempresariales en las que, además de las mencionadas, también vale la pena destacar la mediación empresarial. Los diversos estudios del conflicto en esta materia demuestran que las soluciones que se encuentran en el campo de la negociación y al interior de las organizaciones son más efectivas y perdurables en el tiempo.

Características principales de las empresas familiares

Peña López y Sánchez Santos (2011) mencionan que desde su perspectiva estructural la empresa familiar se conceptualiza por la gestión y la propiedad; siendo ambas circunstancias necesarias,

pero no suficientes. Entretanto, en relación con una visión intencional, la empresa familiar se definirá por las preferencias de los miembros y los valores (Molina, Botero y Montoya, 2016).

Entendiendo así, lo que constituye una buena empresa familiar que llega a ser multigeneracional y exitosa tanto en cada tipo como en una evolución constante de una a otra; pero sin caer en la trampa de confundir la capacidad de los miembros de la familia para desempeñar sus responsabilidades, por el mero hecho de que sean propietarios (Molina, Botero y Montoya, 2016).

Uno de los elementos a destacar en una empresa familiar es que a diferencia de las demás constituciones empresariales son las interrelaciones la forma en la que se afrontan los conflictos, el diseño de la visión y misión, así como las metas que constituye la empresa a futuro (Burgoa, Herrera y Treviño, 2013).

Algunos de los valores que representan las esencialidades de las empresas familiares en comparativa con las empresas comunes son los siguientes: (i) mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio; (ii) mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa; (iii) mejor orientación al mercado; (iv) mayor vinculación con los clientes; (v) comportamiento más entusiasta de los trabajadores y (vi) flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico (Goyzueúa, 2013).

Otro de los elementos sustanciales que constituye las particularidades de una empresa familiar es lo que refiere al denominado capital social; entendido este como un recurso gerencial trascendental que es visto como un activo intangible, aplicable para determinar desde la correcta ocupación de cargos de dirección y gerencia hasta como se conducen las relaciones interpersonales para el éxito y para una asociatividad cónsona con sus fines y metas en la búsqueda de competitividad y consolidación dentro del mercado (Jiménez y Zambrano, 2011).

El capital social se estudia y comprende a través de reconocer dos elementos básicos: (i) la relación social propiamente dicha, manifestada en los encuentros de los individuos con actores sociales

y (ii) el beneficio obtenido por los individuos, derivado de las relaciones sociales (Jiménez y Zambrano, 2011).

Dentro de las empresas familiares se encuentra el desarrollo y la evolución necesarias para que los miembros de la familia cuenten con la libertad, si así lo desean, de incorporarse a un determinado cargo de acuerdo a sus capacidades y a una remuneración conforme a las actividades a realizar (Gallo, 2004).

Durante el proceso de dirección estratégico se fomenta alcanzar una evolución ordenada de la empresa, la cual tiene dos dimensiones primordiales: (i) la formulación de una estrategia y (ii) el diseño y funcionamiento de una organización que será capaz de implementarla.

La evolución que va obteniendo la familia propietaria a la vez va sumando otras dimensiones en relación con la empresa, que resultara de suma importancia, el número de personas que son parte de la familia y el nivel de dilución de la propiedad (Gallo, 2004).

Por último, las empresas familiares son consideradas como las más rentables en comparación con las no familiares. Lo anterior, por el nivel de rapidez en la toma de decisiones y su compromiso. Conforme a lo expresado anteriormente, muchas familias se motivan a construir su negocio propio con una visión futurista y con un patrimonio derivado del núcleo familiar. Es importante destacar la visión a largo plazo de una empresa familiar, que para los fundadores es dejar un legado para las siguientes generaciones en el que se vayan realizando inversiones pacientes y constantes que obtendrán beneficios posteriores (Aira, 2016).

Tipología de los conflictos en las empresas familiares

Existe una variedad de conflictos que nace en las empresas familiares, que van encaminados con las diferencias en las expectativas de cada uno de los miembros respecto a cómo debería de ser la conducta de los demás (Press, 2011).

Es increíble que en la mayoría de las empresas familiares no se hable sobre el tema de las expectativas que se tienen de cada miembro de la familia y sobre cuáles deberían de ser las tareas específicas y sus responsabilidades de manera individual (Press, 2011). Por lo general hay diferentes tipos de conflictos en la empresa familiar, aunque hay algunos tipos que son muy recurrentes, estos son: (i) conflictos generacionales (es decir, entre padres e hijos, tíos y sobrinos); (ii) conflictos entre hermanos activos o pasivos en los negocios; (iii) conflictos de género o entre hombres y mujeres; (iv) conflictos comunicacionales por falta o inadecuada comunicación; (v) conflictos derivados de la disgregación o aglutinación de la familia (Romero, 2013).

A la vez también se tiene la sucesión que, aunque sea una causante de conflictos, es necesaria para definir el rumbo de la empresa familiar; pues al no saberse con anticipación en quién recaerá la dirigencia, podrán surgir problemas entre los familiares que laboran en la misma empresa. De igual manera en la mayoría de las ocasiones es el padre o ambos padres los que buscan el bienestar de la familia, siendo ellos los que toman la decisión de crear el negocio familiar.

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:

(i) conflictos en la empresa derivados del interior: relación entre compañeros; relación con los supervisores; relación con los subordinados y relación con el sindicato.

(ii) Conflictos en la empresa que pueden derivar del exterior: relación entre la empresa y los clientes; relación entre la empresa y los proveedores y relación con las empresas competidoras.

Así pues, la primera tensión que surge es la de las relaciones afectivas emocionales. La segunda es la que se deriva del contexto y la tercera surge por la estructura empresarial familiar en sí misma.

Otra de las tipologías de conflictos en las empresas familiares se relaciona con el predominio de la informalidad. Esto surge, sobre todo, en las empresas de primera generación que son

muy opuestas a realizar el negocio y ‘prefieren’ mantener a la empresa “en el garaje” dado que no tienen consciencia de la organización como una herramienta estratégica (Ruiz Restrepo, 2007).

Por consiguiente, otra tipología en los conflictos de las empresas familiares es la relacionada con el manejo de la comunicación y las emociones. Rotundamente el no manejo de las relaciones emocionales hace que los asuntos de la compañía no sean llevados a cabo de manera sensata y con mayor nivel de lógica.

Finalmente otra de las tipologías se relaciona con la capacidad en la delegación de las funciones, dejando atrás los protagonismos y los egos de los propietarios.

Descripción del *Conflict Analysis Typology* como herramienta para el análisis de conflictos

Con la intención de ahondar en temas de solución pacífica de conflictos en estos casos y para realizar una descripción más detallada de tipologías de conflictos y patrones de mediación se ha recurrido a una herramienta estandarizada, a saber: *Conflict Analysis Typology* —CAT—.

Desde una perspectiva positiva, los conflictos están presentes en la vida diaria de las personas cuando los emprendedores constituyen una empresa y a la vez esta se compone por socios que forman parte de la familia; aquí, existe la posibilidad de que se presenten diversos conflictos propios de la dualidad de grupos a los que pertenecen y en los que coinciden sus intereses. La consolidación de la empresa familiar se logrará en la medida en que los socios tengan presente la necesidad de evolución, crecimiento y madurez tanto individual como colectiva. Asimismo, el instrumento utilizado permite visualizar los problemas generados en empresas familiares como un fenómeno conflictivo con la posibilidad de ser analizado en relación a sus patrones de valoración.

Este instrumento comprende dieciséis patrones básicos de conflicto, los cuales han sido aplicados a diversos socios de empresas familiares; de igual

manera el CAT permite que cualquier tipo de conflicto sea definido por una afirmación valorada en una escala tipo Likert. Aquello que es relevante en esta herramienta es el grado de pertenencia que

se asigna a cada patrón, de manera que se busque posicionar uno o varios patrones dominantes en el caso concreto puesto que esto es lo que realmente permite la predictibilidad de acciones futuras.

Identificación y descripción de patrones del conflicto en el caso de empresas familiares

De acuerdo con Redorta (2014), los patrones que aparecen mayormente dominantes en los casos de conflictos empresariales con características de funcionamiento familiar son la información, las expectativas, el poder y la legitimación. Esto

indica que los factores que influyen en la solución de un conflicto entre socios de empresas familiares son la transparencia y la honestidad, así como el empoderamiento y el liderazgo de los mismos.

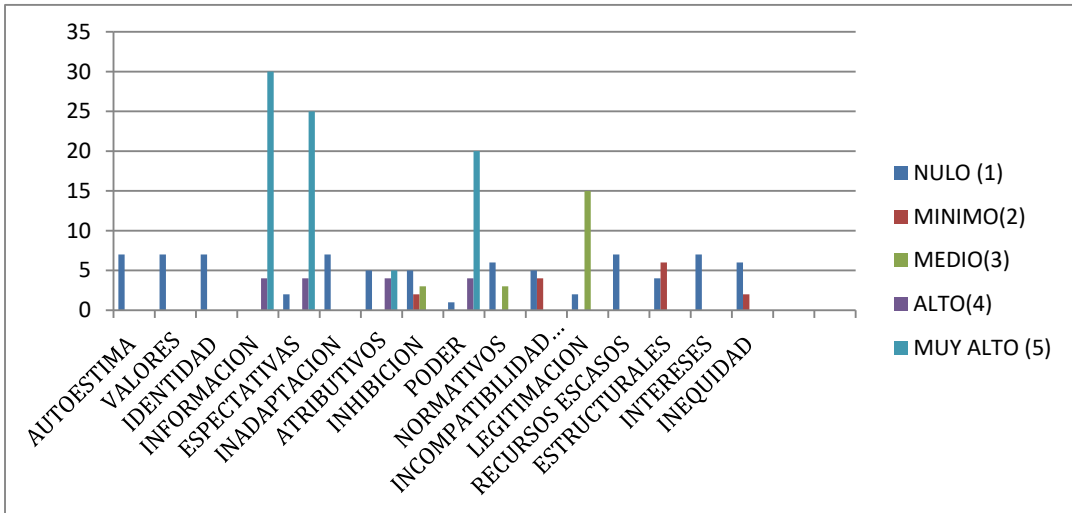


Figura 1. Resultados y patrones dominantes. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

A continuación, se presenta un análisis de cada uno de los patrones mencionados anteriormente en el presente documento:

Patrón dominante: información

La valoración del perfil del conflicto arroja información para abordarlo y proponer posibles soluciones o estrategias específicas de intervención. En el caso de la variable ‘información’ es necesario señalar los malentendidos como un conflicto de información típico, así como las reservas de información o sobreentender situaciones. Otras veces se tergiversan los hechos, al presentar su

lado más favorable o más negativo, incluyendo a los medios de información y la experiencia personal de todos.

En los conflictos intraempresariales de carácter familiar, algunos miembros de la asamblea general de accionistas de una empresa han manipulado información con intrigas que el nuevo presidente ha desvirtuado con argumentos y pruebas; en este caso, un tema relevante es la transparencia de las decisiones tomadas y la situación de la empresa. En tanto el presidente conozca la responsabilidad de informar a los socios sobre la situación de la empresa, evitará conflictos innecesarios.

Para este tipo de conflicto la estrategia central consiste en ganar claridad en la comprensión del mensaje por parte de todos los implicados, reduciendo los elementos que participan a favor de la distorsión de la comunicación.

Patrón dominante: atributivos

En esta situación conflictual, la culpa juega un papel muy importante. La culpa representa atribuir responsabilidad. Se tiene un estilo propio, entre otras funciones, para imputar responsabilidad a los demás de lo que sucede para salvar la propia autoestima. Muchas veces no se es consciente de las realidades. Es decir, de si se está o no implicado en un proceso determinado.

Se trata de cómo las partes se culpan mutuamente de lo que sucede. Aclarar los sesgos de atribución y explicar estos procesos tiende a dar resultados. Este es un proceso común para todas las personas.

Comúnmente en el análisis de las excusas se encamina hacia la resistencia que surge de las partes que, aunque parecieran obvias, se han negado a verlas. Se debe de contar con un criterio general en el que se trata de cortar las inferencias exageradas en relación con las personas y las situaciones que surgen, además es necesario separar el problema de las personas.

En referencia al conflicto con característica familiar se tiene el siguiente caso ejemplificante: un recién nombrado presidente de una compañía realizó unos movimientos financieros, ante lo cual los socios expresaron su inconformidad debido a que temen por ciertos riesgos (como la calidad del producto) y por lo tanto el desprestigio de la empresa (que en este tipo de casos representa al nombre de la familia).

Patrón dominante: poder

El poder siempre se encuentra presente en todas las relaciones sociales. No obstante, el poder, como otras cosas, suele expandirse; incluso hay personas que se vuelven dominantes por aprendizaje. Los conflictos de poder, no solo surgen en el ámbito político sino en todos los ámbitos de la vida. También pueden llegar a ser de una manera muy destructiva, por ejemplo: se puede decir que

la guerra es uno de los conflictos de poder en su mayor esplendor.

Asimismo, se debe ver como un proceso psicológico de influencia social muy presente. Los conflictos de poder son siempre duros y de alta complejidad. Y normalmente se reconducen si la intervención se efectúa desde el poder en sí mismo.

Con base en ello es importante que los cambios de sucesión del control de la empresa se pacten en los protocolos de familia, pero una vez que se presenta el conflicto hay que evitar la escalada y controlar el proceso. Por tanto, conviene usar en lo posible sustitutos de la confianza perdida tal como las garantías.

Patrón dominante: legitimación

La legitimación de los actores en una corporación es de suma importancia y va de la mano con el poder; esto, lleva en sí un problema de confianza. En este caso se disputa porque alguien no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.

En el ejemplo que se viene analizando hay una falta de legitimación hacia el nuevo presidente de la compañía, quien tiene solo un año de haber asumido el cargo y fue precedido por un integrante de la familia que estuvo en el cargo veinte años. Por tal motivo se tiene un ambiente inestable, se trata de un período de prueba para el nuevo presidente, lo cual genera un ambiente tenso. La legitimación del presidente ante los socios dependerá del tiempo y de los resultados que tenga en la empresa.

Si se relacionan las variables propuestas con las resultantes del CAT, es posible concluir que es la información la que puede ser el factor detonante del conflicto. Si se tiene una buena comunicación, los intereses serán manifestados en su totalidad por parte de los socios; de ahí que resulte más fácil saber cómo actuar para resolver cualquier tipo de conflicto.

Una vez se tienen claras cuáles son las necesidades de los socios es posible atender a sus manifestaciones en la medida de lo posible y con apego a valores esenciales que permitan el buen desarrollo competitivo y el crecimiento evolutivo de la empresa.

Al delimitar el conflicto es más sencillo estructurar nuevas herramientas de acción que puedan operar objetivamente y generar resultados satisfactorios para las partes. La delimitación se enfoca en dar forma al conflicto y ubicarlo en espacio y tiempo con todas y cada una de sus características particulares para posteriormente prever consecuencias y medir los posibles efectos directos y colaterales, así como diseñar tácticas o estrategias acordes a la necesidad presentada.

En este sentido en el estudio de conflictos generados en empresas familiares es importante aplicar esta herramienta con la intención de brindar una mayor claridad a las problemáticas que se presentan; pues demostrar que los patrones de este fenómeno determinan la importancia de legitimar, informar, aclarar atribuciones y equilibrar el poder, permite destacar que el conflicto intraempresarial con características familiares es factible de ser atendido por la vía pacífica con las principales cualidades de la mediación como método alternativo de solución de conflictos.

Conclusiones

Como se ve a lo largo de este artículo, el CAT permite visualizar y comprender a través de un análisis el fondo de los conflictos según los patrones que tengan mayor relevancia en cada uno de los casos.

En el caso de los conflictos empresariales es normal que se generen entre padres e hijos o entre hermanos, por cuestiones de género, por la sucesión entre otros. También es común que en las empresas familiares no se contemple la creación de un plan estratégico o protocolo familiar que considere reglas o lineamientos para ciertas consecuencias que normalmente se dan con el paso del tiempo.

Otro error, es que la mayoría de las empresas familiares no dialogan sobre las expectativas que cada miembro de la familia tiene o sobre cuáles son las responsabilidades de cada uno de ellos en la empresa. Así, al aplicar el CAT se llega a la conclusión de que los patrones dominantes en este caso son: las expectativas; el poder; la información y la legitimación.

Al delimitar el conflicto, al identificar los patrones dominantes y medir los posibles efectos de estos, es más sencillo diseñar y estructurar nuevas herramientas de acción que puedan operar objetivamente y que generen resultados satisfactorios por la vía pacífica para las necesidades presentadas.

De ahí que la consolidación de la empresa familiar se logrará siempre y cuando los socios tengan presente la necesidad de evolución, crecimiento y madurez individuales y colectivos. Por tanto, su transparencia y honestidad es necesaria; además de influir en la solución del conflicto. Otra de las posibles soluciones es que la persona que ostenta el poder cumpla con la responsabilidad de informar a los socios sobre la situación de la empresa y que los socios se hagan responsables de sus acciones sin culparse mutuamente de lo que sucede.

Finalmente se puede concluir que el buscar los patrones de cada conflicto por medio del CAT es una estrategia que facilita encontrar soluciones a cada problema, ya que se enfoca específicamente en el patrón que está generando el mal funcionamiento de la empresa.

Referencias

- Aira, M.R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104.
- Baixaui, E. (2017). La mediación en entornos empresariales y organizacionales. *Ámbito Jurídico*, 5-23.
- 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*, 8(2), 01-22.
- Gallo, M.Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, VII(2-04), 241-258.
- Goyzueúa, S.I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de

crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 16(31), 87-132.

Jiménez, M. y Zambrano, H. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 255-273.

Molina, P.A., Botero, S. y Montoya, J.N. (2016). Empresa de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116-149.

Peña, J.A. y Sánchez, J.M. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar: La familiness*. La Coruña, España: Netbiblo.

Press, E. (2011). *Empresas de familia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Redorta, J. (2014). *Análisis de conflictos por patrones: la nueva herramienta CAT. Democracia Digital e Gobierno Electrónico*, 10, 310-323.

Romero, M. (2013). Factores de innovación, éxito y fracaso en las empresas familiares de Salvador Alvarado, Sinaloa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11, 42-56.

Ruiz Restrepo, J. (2007). El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución. *Lupa Empresarial*, 1-32.