

El reto de afrontar los conflictos en la empresa familiar



PEDRO JUAN MARTÍN CASTEJÓN
Universidad de Murcia



Mª REYES LOZANO PIÑERO
Universidad de Murcia



FRANCISCO JAVIER CORBALÁN BERNÁ
Universidad de Murcia

En la actualidad, el interés por comprender y mejorar la salud organizacional dentro de las empresas familiares se ha intensificado notablemente, dada su directa influencia sobre el bienestar de la familia y la productividad de la empresa.

Este tipo de empresas, caracterizadas por la intersección entre lo familiar y lo empresarial, presentan desafíos únicos que exigen un manejo eficaz de los conflictos. Nuclear a este proceso es el papel del CEO, cuya capacidad para manejar tensiones puede pivotar entre un afrontamiento activo y comprometido o uno pasivo y evasivo, dependiendo de su percepción de la posibilidad de cambio en el entorno.

Consideramos que es crucial para llevar adelante una gestión eficiente del negocio familiar, no solo identificar sino también saber elegir la estrategia más adecuada para afrontar cada uno de los conflictos, ya que estos pueden ser tan variados en su naturaleza como en sus soluciones.

INTRODUCCION

Dentro de las empresas familiares, al igual que en todas las organizaciones, los conflictos son una constante. Sin embargo, en este tipo de empresas, los conflictos adquieren una relevancia especial debido a que la familia constituye el grupo primario por excelencia, caracterizado por relaciones emocionales y afectivas más intensas, donde prevalecen las pasiones (Bourdin, 2016).

Aunque la familia sea un grupo pequeño y fundamental, esto no significa que carezca de complejidad, ya que la cercanía y la intimidad de las relaciones entre sus miembros generan tensiones continuas que pueden evolucionar hasta convertirse en conflictos de alta intensidad (Pérez-Fadón, 2022). Por otro lado, la empresa en sí misma es una organización compleja y dinámica. Enfrenta desafíos tanto externos –derivados del entorno competitivo– como internos –originados por las diversas perspectivas de sus directivos–, lo que puede llegar a ocasionar luchas de intereses y conflictos personales (Belausteguigoitia, 2004).

La empresa familiar se sitúa en la intersección de los sistemas familiar y empresarial. Desde su origen, ambos sistemas tienen objetivos claramente diferenciados: mientras la empresa se orienta a la generación de beneficios, la familia se enfoca en crear armonía y

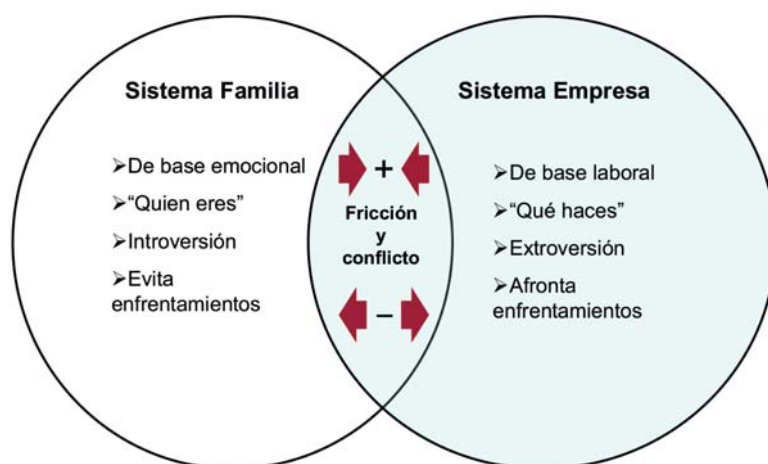
bienestar para cuidar y desarrollar a sus miembros. La empresa opera bajo una cultura organizacional eficiente, donde aspectos como los objetivos, los resultados, las relaciones formales y el trabajo de las personas son fundamentales. En contraste, la familia se rige por una cultura relacional-afectiva, valorando aspectos emocionales, expectativas, lazos de sangre, relaciones informales y, sobre todo, apreciando a sus miembros por lo que son y no por lo que hacen.

Cuando estos dos sistemas se fusionan sin control, planificación y prevención, aumenta la probabilidad de que surjan conflictos que pueden ser hondamente destructivos tanto para los resultados empresariales como para la estructura familiar (Rodríguez-Alcaide et al., 2011). Las principales causas que dan origen a este desequilibrio entre ambos sistemas, radican en la falta de claridad en los objetivos y la identificación incorrecta de los espacios y momentos propios de cada sistema. La ausencia de claridad sobre lo que corresponde a cada sistema conduce a comportamientos y decisiones inapropiadas, generando numerosas tensiones familiares y un bajo rendimiento empresarial.

Para comprender la dinámica de la empresa familiar, los profesores Taguri y Davis (1980) elaboraron un Modelo Teórico de 2 Sistemas, cuya representación gráfica se puede ver en la Figura 1, la cual ilustra con

FIGURA 1 · ÁREAS DE FRICCIÓN Y CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

LOS SISTEMAS QUE COMPONEN LA EMPRESA FAMILIAR



Los conflictos en las empresas familiares, por lo general, suelen tener una raíz emocional profunda y por ello necesitan ser bien gestionados, no solo para resolver los conflictos existentes, sino también para prevenir muchos de ellos antes de que surjan.

suma claridad la convergencia entre las esferas del sistema familiar y empresarial.

La observación de este modelo explica de una forma gráfica la dinámica de la empresa mediante la unión de dos círculos, donde se encuentra un área de intersección denominada *Zona de Conflicto*, donde el choque de intereses es inevitable debido a la superposición constante y simultánea de ambos sistemas. Esta zona, en la cual los conflictos emergen con más frecuencia, es proporcional al nivel de interacción entre las entidades: a mayor cercanía, mayor es la fricción y, por ende, mayor es la probabilidad de conflictos. Lo que este modelo de los dos círculos nos viene a decir es que **en la medida que se distancian el sistema familiar y empresarial, también se reduce la zona donde se producen los conflictos**. En este sentido, separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema (Monreal *et al.*, 2012).

Es fundamental tomar conciencia de los conflictos que surgen en las empresas familiares para comprender mejor la dinámica del negocio familiar y poder observar cómo interactúan los individuos implicados en su calidad de propietarios, miembros de la familia y directivos. Ya que, los diferentes puntos de vista de cada colectivo, puede representar perspectivas distintas y enfrentadas.

En consecuencia, es necesario tener un claro conocimiento de la dinámica familiar para ver las posiciones de cada uno y, sobre todo, establecer normas claras y precisas, con el fin de garantizar que las cosas irán bien en el presente y futuro de la organización; pues los conflictos en las empresas familiares, por lo general, suelen tener una raíz emocional profunda y por ello necesitan ser bien gestionados, no solo para resolver los conflictos existentes, sino también para pre-

venir muchos de ellos antes de que surjan (Goleman, 2020).

LOS CONFLICTOS EMOCIONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Como se mencionó previamente, las empresas familiares experimentan considerables tensiones debido a la superposición entre los ámbitos familiar y empresarial, lo que a menudo provoca intensas disputas entre sus miembros. En consecuencia, podemos afirmar que los conflictos son inevitables, unas veces originados por el entorno empresarial y otras por el entorno familiar. Estas discrepancias y conflictos familiares representan una de las mayores amenazas para la continuidad del negocio familiar, ya que es muy difícil resolverlos de manera efectiva y sin causar daños (Gallo, 2011). Especialmente aquellos de naturaleza emocional, que en ocasiones se deben a antiguos resentimientos entre los miembros de la familia.

Pensar constantemente en las heridas emocionales causadas por ofensas pasadas no aporta armonía en el presente. Por ello, **una mala gestión de las relaciones emocionales lleva a la intransigencia e irracionalidad en las decisiones**, lo que impide que tanto los asuntos de la empresa como los de la familia se manejen con la lógica y comprensión necesarias (Herrera *et al.*, 2017).

Para evitar que esto ocurra, es fundamental fomentar una comunicación saludable y efectiva entre los miembros de la familia. En primer lugar, es esencial practicar la **"escucha activa"**, pues para comunicarse bien primero hay que ser un buen receptor, es decir, prestar más atención a lo que los demás dicen.

En segundo lugar, elegir el **"medio de comunicación"** adecuado es crucial, ya que en las empresas familiares se suele abusar de la comunicación verbal, la cual, aunque eficaz, a veces resulta imprecisa y da lugar a

malos entendidos. La **comunicación escrita** puede aclarar puntos y ser más duradera y clarificadora. Por lo tanto, es importante saber cuándo utilizar la comunicación escrita y cuándo es mejor emplear otros tipos de comunicación.

Finalmente, en tercer lugar, establecer una “**comunicación ética y transparente**”. En otras palabras, siempre es recomendable comunicar con claridad y honestidad, cuidando la manera en que se transmiten los mensajes, especialmente cuando se trata de asuntos personales o familiares, ya que una comunicación deficiente puede ser la principal causa de tensiones emocionales que posteriormente pueden convertirse en conflictos familiares y empresariales, que provocan resentimiento y frustración (Salanova *et al.*, 2019).

De acuerdo con las recientes investigaciones realizadas por la reconocida consultora PricewaterhouseCoopers, la raíz de todos los conflictos en la empresa familiar reside principalmente en la incapacidad de separar correctamente los asuntos familiares de los negocios. En este contexto, los estudios indican que los conflictos emocionales son los que generan la mayoría de las discusiones familiares y los más difíciles de afrontar. Entre estos se destacan los siguientes:

- La discusión que se establece para ocupar puestos de alta gerencia por parte de familiares que no están capacitados para ello.
- El debate sobre qué miembros de la familia puede trabajar en la empresa.
- La disputa sobre el uso y disfrute de los recursos de la empresa por parte de los miembros de la familia para fines personales.
- Los enfrentamientos que se originan debido al papel que los parientes políticos deben tener en la empresa.

Los conflictos emocionales son los que generan la mayoría de las discusiones familiares y los más difíciles de afrontar.

- Las discusiones debido a comportamientos inadecuados.
- El debate sobre la fijación del nivel retributivo de los miembros de la familia involucrados en la empresa.

ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO DE CONFLICTOS

Frente a los conflictos, es imperativo tomar decisiones y actuar. Si deseamos proteger la empresa, debemos considerar que esta posee principios y reglas independientes de la familia, aunque puedan tener repercusiones en ella. No defenderla podría resultar en la pérdida no solo de la empresa, sino también de la familia misma. Es crucial tener en cuenta que, en el contexto de la empresa familiar, las causas del éxito o fracaso no son únicamente de naturaleza mercantil, pues también tienen una naturaleza psico-emocional (Claver-Cortés *et al.*, 2015).

Las relaciones interpersonales dentro de la familia propietaria juegan un papel fundamental en el éxito o fracaso de la gestión empresarial (Belausteguigoitia, 2004). Por lo tanto, **recurrir a soluciones basadas en la justicia legal puede resolver problemas específicos, pero los conflictos subyacentes persisten y pueden generar nuevos conflictos en el futuro.** Otro inconveniente es que estas soluciones suelen provocar resentimientos entre los familiares, ya que en los procesos judiciales siempre hay una parte ganadora y otra perdedora, lo que amplía el conflicto original.

En estos casos, **existen soluciones menos formales que pueden ser muy efectivas, como es el caso de la mediación,** siempre que los miembros de la familia estén dispuestos a aceptarlas (Cabeza-García *et al.*, 2014). Para facilitar esta gestión, se han establecido diversas estructuras de gobernanza como el Consejo de Familia, el Consejo de Administración, el Protocolo Familiar y la figura del CEO, gerente o director general.

Estas figuras y órganos no solo organizan la empresa, sino que también moderan, median y guían la resolución de conflictos, asegurando que las tensiones no

En el análisis de conflictos dentro del contexto empresarial, especialmente en empresas familiares, el empleo de instrumentos meticulosamente diseñados es crucial para evaluar y entender las dinámicas subyacentes. El cuestionario WOC-RR captura siete estrategias de afrontamiento, dividiendo su enfoque entre problemas concretos y respuestas emocionales (...) El uso de esta escala nos permite profundizar en la comprensión auténtica de las estrategias de afrontamiento empleadas en momentos críticos por parte de los CEOs de las empresas familiares.

socaven la estabilidad y continuidad de la empresa, y en algunos casos hasta de la propia familia.

Dirigir una empresa familiar implica no solo buscar el equilibrio entre los intereses mercantiles y personales, sino también afrontar una variedad de problemas que pueden surgir de esta interacción. Por ello, es fundamental establecer **estrategias de afrontamiento**, que puedan categorizarse en dos tipos principalmente: **aquellas que se centran en el problema** –buscando soluciones directas y concretas–, y **aquellas que se centran en la emoción** –dirigidas a manejar y controlar las respuestas emocionales ante situaciones estresantes–.

Sin duda, la figura central para llevar a cabo dichas estrategias es el CEO, cuya actuación y características personales pueden desempeñar un papel crucial en la manera en que se enfrentan y manejan los conflictos. Pues puede optar por un **afrontamiento de compromiso**, o puede mostrar una tendencia hacia la **evitación**, lo que a menudo resulta en un distanciamiento frente a los problemas, cuyo resultado en general suele ser bastante negativo tanto para el negocio como para la propia familia empresarial.

En el análisis de conflictos dentro del contexto empresarial, especialmente en empresas familiares, el empleo de instrumentos meticulosamente diseñados es crucial para evaluar y entender las dinámicas subyacentes. El cuestionario WOC-RR, derivado del *Ways of Coping Revised* (WOC-R) original de Folkman y Lazarus, es una adaptación realizada por Bermúdez, Sánchez-Elvira y Pérez-García en 1990, que simplifica la herramienta a 25 ítems evaluados en una escala de 0 a 3. Este instrumento captura siete estrategias de afrontamiento, dividiendo su **enfoque entre problemas concretos** –como confrontación, búsqueda de

apoyo social y planificación– y **respuestas emocionales** –como distanciamiento, control, escape/evitación y reevaluación positiva. Validado para su aplicación en poblaciones españolas, este cuestionario presenta propiedades psicométricas robustas, garantizando su fiabilidad y aplicabilidad.

El uso de esta escala nos permite profundizar en la comprensión auténtica de las estrategias de afrontamiento empleadas en momentos críticos por parte de los CEOs de las empresas familiares, ya que proporciona una ventana para observar y analizar las reacciones humanas frente a la adversidad y situaciones personales difíciles.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Podemos afirmar que los conflictos más intensos generalmente emergen cuando no se gestionan adecuadamente las relaciones emocionales entre los miembros de la familia, es decir, cuando las situaciones pueden dar lugar a suposiciones o malentendidos, debido a la falta de claridad en la exposición de los temas o a una comunicación deficiente de los mismos.

Para abordar estos problemas, se recomienda, por un lado, implementar procedimientos como la **creación de un protocolo familiar**, el cual debe regular las relaciones familiares y su interacción con la empresa, estableciendo reglas claras y equitativas para minimizar los conflictos mencionados anteriormente, y que debe ser consensuado entre los miembros de la familia empresarial.

Por otro lado, es esencial **capacitar en Inteligencia Emocional (IE)** a los miembros del negocio familiar. Según investigaciones del grupo de Empresa Familiar de INALDE Business School (Universidad de la

Sabana), esta es una herramienta muy valiosa tanto a nivel personal, para mejorar las relaciones y el autoconocimiento, como a nivel de trabajo con otras personas, incluso si son familiares.

En consonancia con estas investigaciones, los estudios realizados durante más de una década por Kets de Vries y Randel Carlock indican que las empresas familiares son las principales candidatas para fortalecer la IE de sus miembros, ya que esto les permitirá desarrollar habilidades como el autocontrol, resiliencia, asertividad y la capacidad para enfrentar situaciones conflictivas generando los menos daños posibles. Por lo tanto, **las empresas familiares que deseen perdurar a lo largo del tiempo, generación tras generación, deben considerar modificar sus comportamientos y orientarlos hacia la IE.** Para lograr esto, pueden recurrir a la ayuda de profesionales externos, adecuadamente formados en los campos de la psicología y el *coaching*.

Como futura línea de investigación proponemos desarrollar un estudio que tenga como objetivo principal conocer y analizar cómo las características personales del CEO —específicamente su género, nivel educativo, IE— y los lazos con la familia empresaria, inciden en la gestión de conflictos dentro de las empresas familiares. Este estudio servirá para profundizar en la comprensión de la dinámica interna que influye en las estrategias de afrontamiento adoptadas por los líderes de estas empresas, aspecto crucial para el desarrollo de prácticas de gestión más efectivas.

Esperamos que dicha investigación no solo aporte luz sobre cómo los aspectos individuales pueden afectar a la gestión de conflictos, sino que también proporcione bases sólidas para el desarrollo de políticas internas que fomenten un clima organizacional más armónico y productivo en las empresas familiares ■

Bibliografía

- BELAUSTEGUIGOITÍA, I. (2004): *Empresa Familiar. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.
- BOURDIN, G. L. (2016): Antropología de las emociones: conceptos y tendencias. *Cuicuilco*, 23(67), 55-74.
- CABEZA-GARCÍA, L., SACRISTÁN-NAVARRO, M. Y GÓMEZ-ANSÓN, S. (2014): Propiedad familiar, control y efecto generación y RSC. *Revista de Empresa Familiar*, 4(1), 9-20.
- CLAVER-CORTÉS, E., MOLINA-MANCHÓN, H., Y ZARAGOZA-SÁEZ, P.C., (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 5(1), 39-52.
- GALLO, M.A. (2011): *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona. Profit Editorial.
- GOLEMAN, D. (2022): *La Inteligencia emocional aplicada a la empresa*. Madrid. Vergar.
- HERRERA, Y. C., BETANCUR, J., JIMÉNEZ, N. L. S., Y MARTÍNEZ, A. M. (2017): Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13.
- MONREAL, J., CALVO-FLORES, A., GARCÍA, D., MEROÑO, A., ORTIZ, P. & SABATER, R. (2012): *La empresa familiar: Realidad económica y Cultura empresarial*. Madrid. Editorial Civitas.
- PÉREZ-FADÓN, J.J. (2022): *Empresa Familiar*. Madrid. Editorial CISS.
- RODRÍGUEZ ALCAIDE, J.J., RODRÍGUEZ ZAPATERO, M. & RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, M. (2011): Visión antropológica de la familia empresaria. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar*, 12, 1-26.
- SALANOVA, M., LLORENS, S. & MARTÍNEZ, I. M. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la Psicología Positiva*. Navarra: Editorial Aranzadi.