



# La resolución de conflictos en la empresa familiar

La incorporación de la institución de la familia al modelo de organización de la empresa genera innumerables situaciones problemáticas, principalmente debido a que no existe una separación clara entre los asuntos de la empresa con los de la familia. De esta forma, el conflicto organizacional típico de cualquier empresa toma una nueva dimensión derivada de los lazos de parentesco que agregan factores emocionales a los estrictamente profesionales. En consecuencia, las interrelaciones entre ambas instituciones, familia y empresa, generan problemas y conflictos a los cuales no solo hay que ponerles solución sino que hay que saber prevenirlos y en la medida de lo posible evitar que se produzcan.

Aunque en todo tipo de organización es inevitable la existencia de conflictos debido a los intereses diferentes de cada una de las partes, existe acuerdo generaliza-

do en considerar que el conflicto es necesario, puesto que la diversidad de opiniones es indispensable para resolver problemas y lograr resultados de avance en las organizaciones. Sin embargo, es necesario tomar cierta distancia en los conflictos que surgen en las empresas familiares, para comprender mejor la dinámica de la empresa y para ver cómo interactúan las partes implicadas de la familia. Generalmente, los conflictos surgen cuando las cosas no están claras, o no se entienden bien. Cuando las situaciones pueden reducirse a suposiciones o malas interpretaciones, la posibilidad de desacuerdo dentro de la misma familia sobre temas de gestión del negocio resulta inevitable.

Normalmente, los 'Consejos de Familia' suelen servir para mediar y solucionar estos conflictos, ya que pueden actuar como foros de debate, de modo que pueden plantearse abiertamente los te-

» No importa el mecanismo que se use, lo importante es que logre evitar los puntos muertos originados por los conflictos y permita el desarrollo y crecimiento de las dos instituciones: la familia y la empresa

mas relativos a la familia y a la empresa. Sin embargo, el verdadero peligro son los conflictos persistentes entre diferentes miembros de la familia, que no se resuelven en los consejos familiares. En estos casos, hay soluciones menos formales que pueden funcionar muy bien, siempre que los miembros de la familia se muestren dispuestos a acatarlas.

Por ejemplo, se puede nombrar a un 'mediador' para que busque una solución que pueda convenir a todas las partes en conflicto. También es posible mitigar el riesgo de conflictos creando o estableciendo procedimientos que traten los conflictos potenciales antes de que surjan.

Para hacer frente a estas situaciones perjudiciales, es necesario separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, y encontrar una solución de beneficio recíproco. Todas las propuestas anteriores son instrumentos básicos de la 'negociación interna' que producen una gran tranquilidad a las familias y enormes beneficios a las empresas. Sin embargo, habitualmente se tiene la idea de que se negocia con los de afuera, proveedores, clientes, competidores, etc., y nos olvidamos de negociar con los de dentro.

No es de extrañar, por lo tanto,

que en las empresas familiares la mayoría de los conflictos se resuelvan con la imposición de la idea, o con la exclusión de aquel que no es afín con la forma planteada de resolver la situación. Por ello, instrumentar procedimientos de negociación para los asuntos internos que habitualmente están disimulados en una empresa familiar aumenta notablemente la capacidad de sus miembros para resolver los conflictos.

En definitiva, es aconsejable establecer un procedimiento de resolución de conflictos, el cual debe convertirse en parte de la 'cultura empresarial', y todos los miembros de la familia deben conocerlo perfectamente. Además, debe de incluirse en el 'protocolo familiar'. No importa el mecanismo que se use, lo importante es que logre evitar los puntos muertos originados por los conflictos y permita el desarrollo y crecimiento de las dos instituciones: la familia y la empresa.