

LOS PRINCIPALES FACTORES DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Pedro Juan Martín Castejón

*Investigador de la Cátedra de Empresa Familiar
Universidad de Murcia*

INTRODUCCIÓN

El concepto de empresa familiar y su definición ha sido materia de muchas investigaciones, además de estudios especializados al respecto. Hay investigadores que afirman que el hecho de que la empresa sea familiar o no, es una cuestión que se determina por la distribución de la propiedad. Otros sostienen que depende de la persona que lleva el control en la empresa. Para otros lo determina la continuidad de la propiedad de la empresa por parte de los miembros de la familia. Finalmente, para otros, es la combinación de algunas o todas las características anteriores. A modo de resumen, podemos decir que la principal característica que posee este tipo de empresa es que está conectada a la familia, puesto que ésta posee una influencia directa en la dirección y en el control de la misma (Fuentes, 2007). Por lo demás, las características son exactamente iguales a las otras empresas. Sin embargo, el que dentro de la organización se mezcle lo laboral y familiar tiene unas ventajas y unos inconvenientes ya que no siempre se sabe separar una parte de la otra dentro de la empresa (Hall y Nordqvist, 2008).

En referencia a los diferentes tipos de empresas familiares, por un lado, existen algunas referencias de autores que caracterizan estas organizaciones por ser inflexibles, cargadas de tradiciones y resistentes al cambio (Casillas et al., 2010). Por otro lado, otros expertos consideran a las empresas familiares como organismos muy eficientes, capaces de generar un gran número de empleos y riqueza. Contempladas estas dos perspectivas, parece ser que la empresa familiar está ante el dilema de posicionarse y orientarse al mercado y lograr así la máxima eficiencia u

orientarse y posicionarse hacia la familia, para atender sus necesidades. Una muestra de lo difícil que puede resultar encontrar el punto de equilibrio entre ambas perspectivas, es el hecho que son muy pocas las que llegan a la tercera generación. Por ello resulta interesante analizar la dinámica que se produce entre ambas instituciones, empresa y familia, cuando se relacionan a través de la empresa familiar.

ANÁLISIS DE LA DINÁMICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

En la empresa familiar, como en todas las organizaciones, los conflictos están al orden del día. Pero en la empresa familiar toma un mayor protagonismo, ya que la familia es el grupo primario por excelencia, el de las relaciones "cara a cara" más intensas, en donde tienen mayor presencia los afectos y las pasiones. El hecho de que la familia sea un grupo pequeño y primario no significa que no sea complejo, ya que la intimidad de las relaciones que se establecen entre sus miembros genera tensiones permanentes que pueden degenerar en conflictos. Por otra parte, la empresa es una organización compleja, plural, y dinámica. Como tal, afrontará desafíos externos provenientes del entorno competitivo, e internos debidos a la presencia de diferentes perspectivas de sus directivos, que pueden generar enfrentamiento de intereses y conflictos personales (Corona, 2005). En suma, la empresa familiar se encuentra en la intersección entre los sistemas familiar y empresarial. Ambos sistemas desde su nacimiento tienen objetivos muy distintos, ya que el propósito de la empresa es generar beneficios y el de la familia es generar armonía para cuidar y desarrollar personas. Además, la empresa está bajo el ámbito de la cultura organizacional

la principal característica que posee este tipo de empresa es que está conectada a la familia, puesto que ésta posee una influencia directa en la dirección y en el control de la misma

la empresa familiar se encuentra en la intersección entre los sistemas familiar y empresarial

Las principales causas que originan desequilibrio entre ambos sistemas las podemos encontrar en el hecho de no saber clarificar los objetivos e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema



eficiente, por ello tienen una especial relevancia aspectos tales como los objetivos, los resultados, la lógica racional, las relaciones formales y el trabajo de las personas. Frente a estos valores, la familia se encuentra bajo el dominio de una cultura relacional-afectiva y en consecuencia sus valores son por el contrario el desarrollo de los aspectos emocionales, las expectativas, los lazos de sangre, las relaciones informales y una cultura familiar que valora a sus miembros por lo que son y no por lo que hacen. En consecuencia cuando ambos sistemas se juntan sin ningún tipo de control, planificación y prevención, se producirá un incremento en la probabilidad de que surjan conflictos que pueden ser muy destructivos tanto para los resultados de la empresa como para la estructura familiar (Björnberg y Nicholson, 2007).

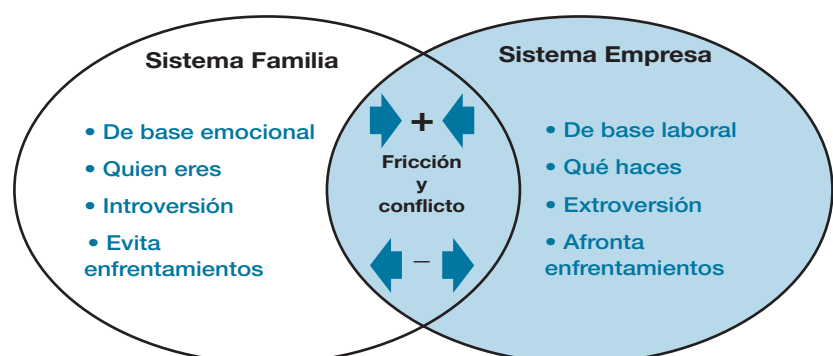
Las principales causas que originan desequilibrio entre ambos sistemas las podemos encontrar en el hecho de no saber clarificar los objetivos e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. Pues, el hecho de no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas, va a dar lugar a comportamientos y decisiones inadecuadas que generan muchas tensiones familiares y un bajo rendimiento en la empresa (Casillas et al., 2010). Para comprender la dinámica de la empresa familiar, los profesores Taguris y Davis (1980)

elaboraron un modelo de dos sistemas. En dicho modelo, la dinámica de una empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada "zona de conflicto". Para facilitar el entendimiento de la propuesta acerca de qué factores atacar y describir luego las acciones recomendadas con base en ellos, vemos que ocurre si intentamos separar un poco ambos círculos. ¿Qué ocurre con el área de intersección? Se reduce. ¿Qué significa esto? Que el potencial de conflicto también se reduce. Lo que esta figura representa es que en la medida que se separen los sistemas familiar y de empresa, también se reducirán los conflictos (ver Figura 1). Por lo tanto, separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. Además, el hecho de no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas, van a dar lugar a comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la empresa (Monreal et al., 2002).

Es necesario tomar conciencia de los conflictos que surgen en las empresas familiares para comprender la dinámica del negocio familiar y para ver cómo interactúan los individuos implicados en su calidad de propietarios, directivos y miembros de la familia. Ya que

Figura 1
Áreas de fricción y conflicto en la empresa familiar

LOS SISTEMAS QUE COMPONEN LA EMPRESA FAMILIAR



los diferentes puntos de vista de cada colectivo pueden describir perspectivas distintas y enfrentadas. Por ello, es necesario tener un claro conocimiento de la dinámica familiar para ver las posturas de cada uno y, sobre todo, establecer reglas claras con el fin de garantizar que las cosas irán bien en el presente y futuro de la organización.

PRINCIPALES CAUSAS DE CONFLICTO

El mundo de los conflictos en el escenario de las empresas familiares, como hemos visto en el epígrafe anterior, puede llegar a ser muy variado. Pero la raíz de todas las causas del conflicto se encuentra en la separación entre los asuntos familiares y empresariales (Astrachan *et al.*, 2001). A continuación, vamos a exponer las principales causas de conflictos que se derivan de la confusión entre ambos sistemas, según el investigador Belaustegoigoi-tía (2003):

1. *Patrones inadecuados de comportamiento dentro de la empresa.* Los miembros de la familia tienden a interactuar de la misma manera, independientemente de que se encuentre en el ámbito familiar o empresarial.

2. *Organización no eficiente.* Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar acuerdos de orden familiar, las empresas no se organizan eficientemente.

3. *Exceso de miembros de la familia en la organización.* En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos familiares, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de parientes debe ser congruente con la estrategia de la empresa.

4. *Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son miembros de la familia.* Aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que está cometiéndose una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y

comprometidas de la organización. Asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas empresarial y familiar.

5. *Comportamientos inadecuados en la esfera de lo familiar o de la empresa.* Otra de las consecuencias de no separar estos dos sistemas se hace patente cuando en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o viceversa.

Además de los conflictos asociados a la incorrecta separación de ambos sistemas, también están los conflictos generados por una deficiente gestión de las relaciones emocionales y de la comunicación. Ya que, la deficiente gestión de las relaciones emocionales hace que los asuntos de la empresa no se manejen con la lógica necesaria. Además, 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 (Gersick *et al.*, 1997). Para ello, hay que evitar que la informalidad del trato en el grupo familiar, se traslade a una organización profesional como lo es la empresa. Asimismo, aunque muchos miembros de las familias puedan pasar juntos mucho tiempo, esto no garantiza que haya una buena comunicación entre ellos. Ya que, la buena comunicación depende de otros factores, entre los cuales se encuentran en primer lugar la que denominamos "escucha activa", ya que para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. En segundo lugar, elegir el "medio de comunicación" adecuado. En las empresas familiares se abusa de la comunicación verbal, aunque eficaz, esta forma de comunicación en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera. Es importante saber cuándo puede utilizarse la comunicación escrita y cuándo conviene usar otro tipo de comunicaciones. Finalmente, en tercer lugar, establecer una "comunicación ética". En otras palabras, siempre conviene decir las cosas con claridad y honestidad, cuidando siempre las for-

Las principales causas de conflictos que se derivan de la confusión entre ambos sistemas:

- Patrones inadecuados de comportamiento dentro de la empresa.**
- Organización no eficiente.**
- Exceso de miembros de la familia en la organización.**
- Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son miembros de la familia.**
- Comportamientos inadecuados en la esfera de lo familiar o de la empresa.**



Cuadro 1. **Diferencias de comunicación**

Comunicación familiar vs Comunicación empresarial	
Afectiva Informal Implícita Condicionada por la historia familiar Jerarquía natural por roles	Operativa Formal Explícita Condicionada por la cultura empresarial Jerarquías y competencias

mas de decir las cosas a la hora de transmitir los mensajes, sobre todo cuando se trata de asuntos familiares, pues hay que tener en cuenta que una comunicación deficiente puede ser la principal causa de tensiones familiares, que después pueden terminar en conflictos empresariales. En el Cuadro 1 se pueden observar las principales diferencias que existen entre la comunicación que se tiene en la empresa y la que hay en la familia.

RESOLUCIÓN ALTERNATIVA DE CONFLICTOS

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 sólo con la empresa, sino con la familia misma. Ya que, hay que tener en cuenta que en la empresa familiar la causa de su fracaso o éxito no es tan sólo de naturaleza mercantil, sino también psico-emocional, pues las relaciones interpersonales de la familia propietaria de la empresa tienen una gran responsabilidad en el éxito o fracaso de la gestión de la misma (Belaustegoigoi-tía, 2003). Por ello, aplicar soluciones basadas en la justicia legal puede resolver un problema puntual, pero el conflicto de fondo lejos de desaparecer queda pendiente y genera posteriormente otros nuevos conflictos. Otro de los inconvenientes es que provocaban resentimientos entre algunos familiares, ya que siempre resulta que del proceso judicial, una de las partes sale como vencedora y la otra como perdedora, generando ello un engrosamiento del conflicto de base. En

estos casos, hay soluciones menos formales que pueden funcionar muy bien, siempre que los miembros de la familia se muestren dispuestos a acatarlas. A continuación se recogen las distintas formas de actuación para resolver situaciones en las que no se cuenta con el adecuado consenso familiar.

a) Sistema de arbitraje

El arbitraje es una fórmula voluntaria para prevenir y solucionar conflictos y una alternativa a la vía judicial, que es más radical. Es un procedimiento voluntario en el que se encomienda a la tutela del árbitro la resolución de un conflicto y tiene el mismo valor que una sentencia judicial dictada por los tribunales de justicia. Pues, la Ley de Arbitraje (Ley 36/1988, de 5 de diciembre), confiere al laudo el rango de sentencia judicial firme. Las principales ventajas que presenta el arbitraje frente al proceso judicial son: simplicidad, rapidez, flexibilidad y menor coste. Asimismo, la Ley limita las cuestiones que no pueden ser objeto de arbitraje: aquellas en las que haya recaído sentencia judicial firme, asuntos sobre los que las partes no tengan poder de disposición y cuestiones en las que tenga que intervenir el Ministerio Fiscal y asuntos laborales.

b) Sistema de mediación

La mediación tiene su fundamento en la equidad, en la privacidad, en la libertad de las personas para solucionar sus propios asuntos, y en los legítimos intereses de todas las personas que de un modo u otro se vean afectadas por un conflicto. 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. La mediación es un instrumento interesante en la posibilidad de transformación de situaciones de conflicto en patrones de acción de naturaleza colaborativa. Asimismo, basa su fundamento en la voluntad de las partes de dialogar. Para ello, las personas que decidan acudir a la mediación deben hacerlo de modo abierto y dispuestas al diálogo, por muy distantes que sean sus respectivas posturas. En definitiva, la mediación pretende plantear aspectos comunes sobre los que pueda construirse un acuerdo que satisfaga a ambas partes. La mediación no culmina en la obtención de una solución impuesta por el mediador, sino en un acuerdo negociado por las partes según su propio criterio y con la ayuda del mediador. Por ello, el mediador deberá actuar como "facilitador" de la comunicación entre las partes, pero también deberá diagnosticar la naturaleza del conflicto, procediendo a derivar su tratamiento a quien pudiera corresponder, preventivamente, cuando un conflicto supuestamente puntual pueda repetirse en el futuro.

c) Sistema de evaluación neutral

La evaluación neutral es un proceso mediante el que un tercero, experto e independiente de las partes, emite un informe respecto a las posiciones de cada parte, así como un sumario de recomendaciones sobre las que las partes puedan construir su propio acuerdo y resolver sus desavenencias. Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el auditor que las partes elijan libremente ayuda a cada una a valorar sus respectivas posturas. Además, el auditor plantea en su informe recomendaciones independientes sobre las que las partes puedan construir un acuerdo que satisfaga a ambas. La evaluación neutral no culmina en la obtención de una solución impuesta por el auditor, sino en el posterior acuerdo que las partes puedan alcanzar como resultado del análisis y recomendaciones de éste.

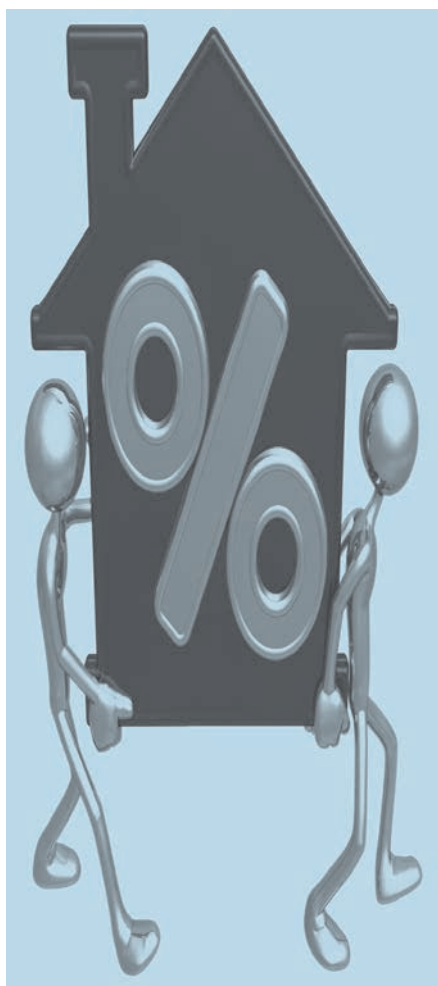
d) Negociación interna

La negociación es por excelencia la estrategia de gestión y manejo de conflictos. Para poder utilizarla 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 (Martín, 2009). Sin embargo, habitualmente se tiene la idea que se negocia con los de fuera, 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 aquél 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. Contar con esta metodología facilita enormemente el camino que armonice los intereses y las necesidades de la familia con los de la empresa.

A MODO DE CONCLUSION: COMO PREVENIR LOS CONFLICTOS

Las empresas familiares son organizaciones con una gran carga emotiva, la mutua invasión que producen familia y empresa en el ámbito de las empresas familiares crea una fuente generadora de conflictos, que independientemente se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas (Pérez *et al.*, 2007). Por esta razón, la dimensión familiar, que ejerce una gran influencia debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo. Por ello, a continuación, vamos a señalar algunas ideas que pueden ayudar a reducir el potencial de conflicto y mejorar la marcha en las organizaciones familiares.

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 aquél 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



es aconsejable establecer un procedimiento de resolución de conflictos, el cual debe convertirse en parte de la "cultura empresarial"

En primer lugar, todos los miembros de la familia que, de alguna manera, se relacionen con la organización deben conocer las cuestiones fundamentales de ésta y lo que se espera de ellos. Para este fin, existe el "protocolo familiar", que debe ser dado a conocer a todos los familiares. Este documento establece las líneas en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia. La creación de un protocolo familiar (reglamento interno de funcionamiento) representa un elemento indispensable para evitar la generación de conflictos y contribuye a la resolución de los mismos cuando logran atravesar esa barrera. En segundo lugar, hacer una *división clara de las funciones* es fundamental, no sólo para lograr una especialización en el trabajo, sino también para evitar confusiones. Es importante que todos los miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. Finalmente, se debe crear un "Consejo de Familia", para mediar y solucionar los conflictos, ya que pueden actuar como foros de debate, de modo que pueden plantearse abiertamente los temas relativos a la familia y a la empresa. Para que resulte efectivo, debe tener un coordinador, una periodicidad establecida y una agenda clara con los temas que se van a tratar en cada una de sus reuniones.

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.

BIBLIOGRAFÍA

Astrachan, J., Klein, S., y Smyrnios, K. (2001): "The F-PEC Scale of Family

Influence: A proposal for solving the Family Definition Problem". Family Business Review, 15 (1), pp. 60-75.

Belaustegoigoitia, I. (2003): *Empresa Familiar. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

Björnberg, A.; Nicholson, N. (2007): "The family climate scales – development of a new measure for use in family business research". *Family Business Review, 12*, pp. 229-246.

Casillas, J.; Moreno, A.; Barbero, J. (2010): "A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms". *Family Business Review, vol. 23, nº 1*, pp. 27-44.

Corona, J. (2005): *Manual de la Empresa Familiar*. Editorial Deusto, Barcelona.

Delgado, S. (2011): "Claves del éxito y fracaso en las empresas familiares". Disponible ideas parpymes: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/empresas-familiares-negocios-pymes-coaching.html>

Fuentes, J. (2007): *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*, Editorial Pirámide, Madrid.

J. Monreal, G. Sánchez, A. Meroño y R. Sabater (2009) "La gestión de las empresas familiares: un análisis integral", Civitas, Pamplona.

Martín, H. F. (2001): "Is family governance an oxymoron?" *Family Business Review, vol. 14, nº. 2*, pp. 91-96.

Monreal, J., Calvo-Flores, A., García, D., Meroño, A., Ortiz, P. y Sabater, R. (2002): *La empresa familiar: Realidad económica y Cultura empresarial*. Editorial Civitas, Madrid.

Pérez, M.J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., y Sánchez, I. (2007): *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Editorial Thomson,

Madrid. Ruiz, J. (2001): *A propósito del conflicto*. Editorial U. De A.

Sánchez-Crespo, A. J. (2009): *El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, Edita Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, Madrid.