

Capítulo 2

La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad

Pedro Juan Martín Castejón, Lorena Martínez Martínez

Universidad de Murcia (España)

pjmartin@um.es, lorena.martinez1@um.es

Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.08>

1. 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 ventajas y algunos inconvenientes ya que no siempre se sabe separar una parte de la otra dentro de la empresa (Monreal, Sánchez, Meroño & Sabater, 2009). Por ello, la Empresa Familiar es un sistema sumamente complejo en interacciones, puesto que al tratamiento de las emociones en la familia deben sumarse las decisiones estratégicas que la

empresa debe tomar como respuesta al cambio en su entorno. Unir estas dos variables supone la creación de un ente con una complejidad extrema, en el que las medidas tomadas en una de las dimensiones indudablemente afectarán en mayor o menor medida a la otra (Casillas, Moreno & Barbero, 2010).

En consecuencia la Empresa Familiar se encuentra 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 empresas familiares que llegan a la tercera generación (Gallo, 2011).

Por otra parte, resulta interesante analizar la dinámica que se produce entre ambas instituciones, empresa y familia, cuando se relacionan a través de la Empresa Familiar. Ya que en toda Empresa Familiar existen una serie de etapas consecutivas que son inherentes a la continuidad de la misma. A medida que estas etapas se suceden, la problemática de la empresa va aumentando y se van generando más situaciones conflictivas que deben ser debidamente gestionadas. Por ello, la gestión de conflictos, a través de la prevención y resolución de los mismos, es clave para la continuidad de la Empresa Familiar. Además, es aconsejable establecer un procedimiento de resolución de conflictos el cual debe convertirse en parte de la “cultura empresarial”, y ser conocido por todos los miembros de la familia (Casillas et al., 2010).

2. Dinámica y fases de desarrollo 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 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 (Astrachan & Jaskiewicz, 2008). 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 y continuidad de la empresa como para la estructura familiar (Björnberg & 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 (Sciascia & Mazzola, 2008). Pues, 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 muchas tensiones familiares y un bajo rendimiento en la empresa (Casillas et al., 2010). Para comprender la dinámica de le Empresa Familiar, los profesores 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 cuales factores atacar y describir luego las acciones recomendadas con base en ellos, vemos que si intentemos 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.

LOS SISTEMAS QUE COMPONEN LA EMPRESA FAMILIAR

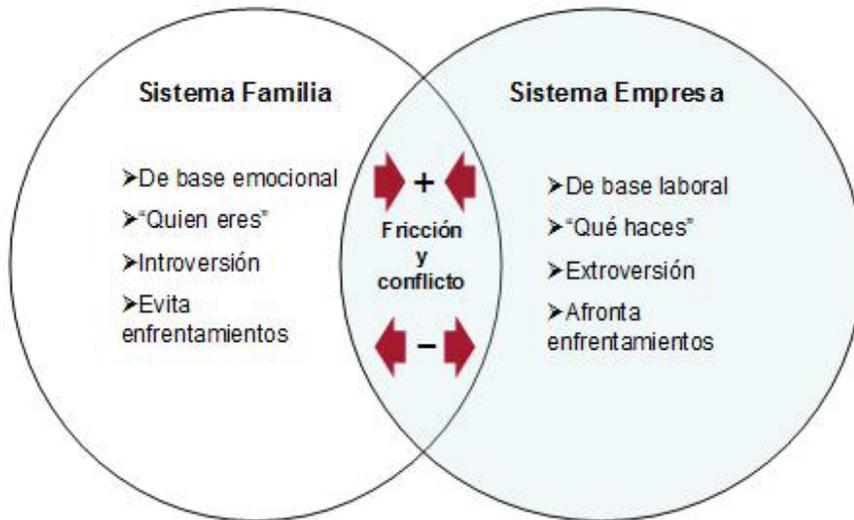


Figura 1. Áreas de fricción y conflicto en la Empresa Familiar

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, dará lugar a comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la empresa (Monreal, Calvo-Flores, García, Meroño, Ortiz & Sabater, 2002).

Por otra parte, en la Empresa Familiar se pueden distinguir 3 etapas desde que se crea hasta que suele llegar su declive en la mayoría de las situaciones (Gallo, 2011). Cada una de estas etapas tiene unas características y problemáticas particulares, tal como expondremos a continuación.

2.1. Primera etapa de formación de la Empresa Familiar

Esta etapa inicia con la decisión del empresario emprendedor para abrir su negocio, aquí, independientemente de que la empresa tenga sus propios recursos o no, el gerente se convierte en el profeta y es a la par con unos pocos colaboradores quienes aportan ideas, la fuerza motivadora y la energía suficiente siempre dispuesta a resolver cualquier problema que suceda. Normalmente, el fundador también es un simple trabajador, ya que hace de todo con tal de que el negocio embrionario siga adelante. Poco a poco el puesto de cada uno se va identificando más y ya existe cierta jerarquía, aunque aún sea muy leve, puesto que se van incorporando nuevos trabajadores que suelen ser formados por el propio “jefe”. En esta etapa puede que se incorpore a trabajar la 2ª generación siendo los principales motivos de esto, el ayudar para que el negocio siga adelante de una forma barata y sencilla, y el que los hijos vayan aprendiendo el negocio. Aquí los principales problemas que aparecen es que el fundador no sabe como delegar, él tiene que ocuparse de todo porque los nuevos no saben como resolver los pequeños problemas que pueden surgir trabajando, y es cuando aumenta la tensión.

2.2. Segunda Etapa de estructura de la empresa

Aquí se comienzan a instaurar soluciones a algunos de los problemas surgidos en la etapa de inicio, donde se estructura más claramente la empresa, y ya el fundador (gerente) deja de dedicarse a cualquier cosa para volcarse en generar estrategias para seguir adelante, desarrolla formas para que funcione bien el interior de la empresa, pero sin descuidar a la competencia. Sus principales funciones ya están claras, como son: organizar correctamente, capacitar a sus trabajadores y motivarles.

Los problemas que pueden surgir en esta etapa suelen ser de tipo externo, es decir, promovidos por los factores externos, así como es el ansia de vender cada vez más para aumentar los beneficios, por lo que no se adelanta a los posibles problemas que puedan surgir y se convierte más en una empresa rutinaria esperando a las complicaciones que pudieran aparecer. De esta forma se convierte en una organización reactiva. Además, en esta fase la sucesión empieza a ser un tema de debate, ya que los hijos han aprendido ya parte del negocio y puede ser que algunas veces ya estén trabajando en activo dentro de la organización, por lo que el fundador se empieza a plantear hacia donde encaminar a sus hijos o parientes más cercanos para tomar en el futuro el control del negocio.

2.3. Tercera Etapa

En esta etapa final la empresa ya se ha profesionalizado, por lo que se le considera como una empresa mediana o grande. Para continuar así se tiene que seguir inculcando los valores y la cultura de la empresa a las futuras generaciones y seguir desarrollándose en el mercado donde compita. En esta etapa se empieza a pensar en las posibilidades de expansión (en aquellos negocios donde se desarrolla la actividad con buenas perspectivas de futuro), por lo que se enfrenta al dilema de internacionalizar la empresa. Puesto que en la mayoría de los casos la financiación necesaria es tal que el capital que los fundadores o sucesores pueden aportar no es suficiente; se le plantean dos opciones para llevar a cabo esa inversión:

- Acudir a las fuentes tradicionales de financiación: créditos bancarios, aportaciones de socios, beneficios no distribuidos, o
- Establecer relaciones con otras empresas, bajo las llamadas alianzas estratégicas.

Si la empresa opta por esta última forma para expandirse, aparece la figura de un agente externo (el accionista) que toma una posición importante en las elecciones de la empresa. Por lo que desde ese momento el negocio se orienta de forma más profesional a la gestión y deja de ser tan centralizado.

Además, la segunda generación toma las riendas por completo, por lo que depende de su trabajo el que la empresa consiga mantenerse igual o mejor a cómo la dejó el fundador. En muchas ocasiones en esta etapa ya está comenzando a aparecer la 3ª generación.

El principal problema que se plantean las empresas que alcanzan este nivel es la de la sucesión, es decir, que todo el esfuerzo gastado por el fundador se vuelva al traste por la forma de dirigir de su sucesor.

En suma, es necesario tomar conciencia de los conflictos que surgen en las empresas familiares para comprender la dinámica del negocio familiar y para ver cómo interaccionan los individuos implicados en su calidad de propietarios, directivos y miembros de la familia. Ya que los diferentes puntos de vista de cada colectivo, puede describir perspectivas distintas y enfrentadas (Gallo, 2011). Por ello, es necesario tener un claro conocimiento de la dinámica y fases de la Empresa Familiar para comprender las posturas de cada una de las partes y, sobre todo, establecer reglas claras con el fin de garantizar que las cosas irán bien en el presente y futuro de la organización y de la familia.

3. 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, Klein & Smyrniotis, 2001). A continuación, expondremos las principales causas de conflictos que se derivan de la confusión entre ambos sistemas, según el investigador González (2005):

3.1. El reparto de dividendos

Se da prioridad a la reinversión de los beneficios frente a la bonificación de la propiedad por miedo al endeudamiento. Este tipo de decisión genera conflictos con los accionistas activos, que son los que ocupan un puesto de alta dirección, tienen un buen salario y no son partidarios del reparto de beneficios; y los accionistas pasivos, que son aquellos que no trabajan en la empresa y ante la negación del reparto podrían optar por vender sus aportaciones.

3.2. Las relaciones internas

Se refieren al trato de las relaciones con parientes políticos, diferencias entre los empleados familiares y no familiares o la situación de la mujer en la Empresa Familiar. El tema de la mujer ha suscitado numerosos debates en la actualidad por la situación de discriminación surgida. Las mujeres no han sido tenidas en cuenta para la sucesión y en la empresa han ocupado puestos directivos de baja responsabilidad, esto supone un problema, ya que además de no aprovechar las cualidades que éstas pudieran poseer, sus hijos son relegados y quedarían fuera del accionariado de la empresa, provocando posteriormente posibles fugas de accionistas y la consiguiente situación de conflicto.

3.3. Las situaciones de nepotismo

Esto sucede cuando se dan puestos de trabajo a miembros de la familia por el simple hecho de ser del mismo linaje, sin tener en cuenta su formación o habilidades. Este tema genera mucha tensión con el resto de miembros directos no familiares y que ven su trabajo menoscabado y produce desmotivación y desconfianza.

3.4. Sueldos y remuneraciones

Existe la práctica extendida de otorgar sueldos por encima de lo que dictamina el mercado a empleados familiares, o por otra parte, el otorgamiento de los llamados “dividendos encubiertos”, materializados en dietas, coches de empresa, etc. Esta situación puede generar situaciones de conflicto entre empleados no familiares o accionistas pasivos por no utilizar criterios objetivos y transparentes con respecto a las remuneraciones.

3.5. La fuga de accionistas

Cuando uno de los miembros de la familia quiere abandonar el negocio y decide vender sus acciones. Este tipo de casos provoca situaciones muy complicadas en el seno de la empresa. Existe divergencia entre la reticencia de la Empresa Familiar a que entre capital ajeno a la familia y la libertad del accionista a vender sus acciones al mejor precio.

3.6. La sucesión familiar o relevo generacional

Se trata del conflicto por excelencia, y hace referencia al proceso por el cual el fundador cede el testigo a las nuevas generaciones al finalizar su ciclo en la empresa. El fundador es el que levanta la empresa desde cero, una vez llegada la edad de jubilación, le cuesta abandonar sus responsabilidades en la empresa. Cuando se ha realizado la primera sucesión en la empresa, nos encontramos con un grupo de hermanos accionistas. Aquí, ya aparecen situaciones que no se daban en la etapa anterior, aparecen intereses y necesidades que no siempre coinciden. Sin embargo, al tratarse de hermanos que han crecido juntos y existir capacidad de comunicación, suele haber consenso en la toma de decisiones. Cuando la empresa se encuentra en la tercera generación, consorcio de primos, suele haber múltiples accionistas familiares, los cuales, al pertenecer a núcleos familiares distintos, se conocen menos entre ellos y por tanto hay menor capacidad de entendimiento, de comunicación y de confianza que en la etapa anterior, generando todo tipo de posibles conflictos. Por ello, la Comisión Europea advirtió que la falta de

preparación para garantizar la sucesión puede provocar la desaparición de un porcentaje alto de empresas y los consiguientes puestos de trabajo.

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. 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 (González, 2005). 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 en todo momento la forma de decir las cosas a la hora de transmitir los mensajes, aún más cuando se trata de asuntos familiares. Hay que tener en cuenta que una comunicación deficiente puede ser la principal causa de tensiones familiares, que después pueden terminar en conflictos empresariales.

4. Conclusión

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 de que se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas (Pérez, Basco, García-Tenorio, Giménez & Sánchez, 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.

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 (Sánchez-Crespo, 2009). 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 (Martín, 2009), es un proceso largo y arduo que requiere de la colaboración de toda la familia y en ocasiones de un asesor externo. Dicho asesor debe tratar temas importantes como el de la sucesión o las remuneraciones. Al tratarse de elementos dinámicos se han de revisar con periodicidad y con

anterioridad a la generación de conflictos futuros. El mejor momento para que se elabore dicho protocolo es cuando la empresa muestra una buena situación, sin contingencias, ya que se trata de preparar una declaración sobre como se quiere que sea la empresa. Este instrumento es más eficaz si está elaborado y aceptado por unanimidad y si es dinámico y flexible. El contenido común del protocolo en todas las empresas de carácter familiar es sobre:

- Aspectos institucionales
- Aspectos de gobierno y la gestión de la empresa
- Aspectos relacionados con la familia
- Aspectos técnico-instrumentales, normas para la resolución de conflictos

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. En este sentido, el “**Consejo de Administración**” de la empresa es un órgano regulador para tal fin. Aquí hablamos de un estamento cuya función principal es la de dirigir la organización desde una perspectiva a largo plazo, incorporando a la alta dirección los conocimientos técnicos, experiencia, orientación y supervisión. Otro de los motivos por los cuales se debe formar este tipo de órgano es la previsión de continuidad, ya que en el momento de pasar de una generación a otra habrá miembros de la familia ajenos al trabajo que desearán que sus intereses se vean representados. Por último, otra de las razones de la importancia del Consejo de Administración es su importancia como órgano regulador y mediador en el proceso de sucesión. Por ello, en la actualidad, cada vez son más las empresas familiares que incorporan a su gestión este órgano como parte del proceso de profesionalización de su empresa y como medida de aumento de competitividad de ésta.

Finalmente, se debe crear un “**Consejo de Familia**”, para mediar y solucionar los conflictos. Ya que pueden actuar como foros de debate, a modo de que puedan 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. Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones sobre los aspectos referentes a su relación con la empresa. Lo más aconsejable es que estén representadas en él todas las facciones de la familia y las diferentes generaciones. Este consejo es el que planifica la sucesión, establece los valores de la cultura empresarial, decide la política de dividendos, la normativa de la venta de acciones y en general todos los aspectos a tener en cuenta en el Protocolo familiar.

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 logren evitar los puntos muertos originados por los conflictos y permita el desarrollo y continuidad de las dos instituciones: la familia y la empresa.

Referencias

- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrniotis, K. (2001). The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the Family Definition Problem, *Family Business Review*, 15(1), 60-75.
- Astrachan, J.H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses, *Family Business Review*, 21(2), 139-142. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Björnberg, A., & Nicholson, N. (2007). The family climate scales – development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 12, 229-246. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00098.x>
- Casillas, J., Moreno, A., & Barbero, J. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44. <http://dx.doi.org/10.1177/0894486509345159>
- Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona: Deusto.
- Fuentes, J. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la Empresa Familiar*. Madrid: Pirámide.
- Gallo, M.A. (2011). *El futuro de la Empresa Familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Barcelona: Profit.
- González, M. (2005). Conflicto y Empresa Familiar. En C. Sánchez (Coord.), *Aproximación interdisciplinaria al conflicto y la negociación* (pp. 343-353). Cádiz, Servicio de publicaciones de la Universidad de Cádiz.
- Martín, P.J. (2009). La resolución de conflictos en la Empresa Familiar. Diario *La Opinión, Suplemento de Economía*, enero 2009. Disponible online en: <http://www.um.es/cef>
- Monreal, J., Calvo-Flores, A., García, D., Meroño, A., Ortiz, P., & Sabater, R. (2002). *La Empresa Familiar: Realidad económica y Cultura empresarial*. Madrid: Civitas.
- Monreal, J., Sánchez, G, Meroño, A., & Sabater, R. (2009). *La gestión de las empresas familiares: Un análisis integral*. Pamplona: Civitas.
- Pérez, M. J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la Empresa Familiar*. Madrid, Editorial Thomson.
- Sánchez-Crespo, A.J. (2009). *El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*. Madrid: Sánchez-Crespo Abogados y Consultores.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.

Referenciar este capítulo

Martín, P., & Martínez, L. (2013). La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad. En V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (pp. 45-54). Barcelona: OmniaScience.