



Cambrà de Comerç
de Barcelona



El conflicto en la empresa familiar

Autor: Joan M. Amat

Entradilla: En toda organización es inevitable que surjan tensiones y conflictos. Sin embargo, en las empresas familiares la aparición de un conflicto familiar provoca una notable tensión y contribuye a enfrentamientos familiares que se viven muy mal.

Las tensiones y conflictos suceden en todas las empresas y familias y pueden ser positivas para el desarrollo familiar y empresarial. De hecho las familias y empresas exitosas son aquellas que generan espontáneamente estructuras para la gestión de estas situaciones conflictivas.

El conflicto puede surgir por razones familiares (por ejemplo, dos hermanos que han mantenido una rivalidad personal desde pequeños), por razones empresariales (por ejemplo, una decisión de inversión que conlleva una fuerte inversión y endeudamiento) o por razones relacionadas con la confusión que hay en la zona de confusión que está entre la familia y la empresa (por ejemplo, una decisión empresarial de no pagar dividendos por dificultades financieras que afecta a cuatro hermanos que son socios de la empresa pero que tres de ellos trabajan en la empresa y tienen un sueldo por ello pero que el cuarto socio, que vive de los dividendos, vive como una traición la decisión tomada).

Igualmente, el conflicto en la empresa familiar está bastante relacionado con las transiciones que vive la familia empresaria. Durante la infancia y la adolescencia es habitual que haya celos y rivalidades entre hermanos o, incluso, primos. Tras la adolescencia, es habitual que pueda haber diferencias importantes entre padres e hijos. Igualmente, cuando un familiar entra a trabajar en la empresa puede sentirse poco cómodo con otros familiares que también trabajan en ella y pueden reaparecer intensas rivalidades vividas durante la adolescencia. O pueden existir diferencias en la retribución, en la responsabilidad, en las condiciones de trabajo que generan tensión entre familiares. Y, especialmente, cuando la empresa vive dificultades financieras o cuando se entra en el período de relevo generacional las ansiedades y tensiones son cada vez más frecuentes.

Estas rivalidades y tensiones se agravan cuando hay una percepción de favoritismo y agravios comparativos hacia otros familiares. Y la falta de madurez para comprender la situación favorece caer en el victimismo, lo que agrava las relaciones familiares y va creando dos bandos cada vez más antagónicos entre sí. Manejar adecuadamente estas situaciones requiere paciencia y trabajo.

Una de las principales características de las familias propensas a vivir en conflicto es el bajo desarrollo de su autoestima. La familia propensa al conflicto tiene dificultades para tener una comunicación sincera y confianza mutua, tiene unas reglas de comportamiento excesivamente rígidas y dominadas por la rivalidad y los celos, por primar una toma de decisiones excesivamente autoritaria. Esto es muy habitual en las familias empresarias de primera generación. En algunas de ellas no debe sorprendernos que se utilicen pautas de interacción inadecuadas como la comparación crítica entre hermanos, el predominio de la crítica sobre el elogio, el predominio del amor condicionado sobre el amor sincero y generoso, el rechazo a la expresión de emociones personales, la falta de autorización paterna a dar a los hijos libertad de actuar en acciones relativamente sencillas, la exigencia de alcanzar expectativas excesivamente ambiciosas, o una limitada atención y dedicación a los hijos.



Para reducir el riesgo de la aparición de conflictos de carácter familiar es necesario:

- desarrollar una comunicación fluida, frecuente y espontánea desde la infancia que potencie unos vínculos fraternos fuertes y saludables que promuevan la armonía y la generosidad
- estimular y facilitar el desarrollo personal y profesional de la siguiente generación, promoviendo la vivencia de experiencias tanto fuera de la familia como fuera de la empresa,
- reconocer las cualidades de cada familiar y aprovechamiento de éstas en la empresa,
- gestionar constructivamente las rivalidades y conflictos familiares,
- aprovechar su historia común para desarrollar una visión y una misión compartidas de la familia y de la empresa,
- desarrollar las habilidades sociales.

La experiencia señala que los conflictos familiares se producen, no sólo por la falta de armonía familiar, sino, principalmente, por la ambigüedad y la falta de concreción de muchos aspectos que afectan a las relaciones entre la familia y la empresa. A ello también contribuyen la insuficiente formación en habilidades sociales (comunicación, escucha atenta, negociación, gestión de conflictos, autoestima, inteligencia emocional) y la ausencia de adecuados instrumentos como son el protocolo y el consejo de familia. Así, para reducir el riesgo de la aparición de conflictos de carácter empresarial la investigación más reciente ha destacado una serie de prácticas que son utilizadas por las empresas familiares exitosas:

- la clarificación de las funciones y responsabilidades de cada persona en la empresa,
- la confección del plan estratégico familiar y, como consecuencia de ella, el protocolo familiar, estableciendo anticipadamente las normas que regirán para los familiares que quieran trabajar en la empresa (por ejemplo, la retribución, los horarios de trabajo, los requisitos para la incorporación, las personas que realizarán la evaluación de los familiares), así como planificar la entrada de la siguiente generación y legitimar su incorporación,
- la existencia de un consejo de familia que promueva reuniones familiares periódicas sobre temas que afectan a la familia empresarial en la que participan familiares de las diferentes generaciones y en las que es recomendable la figura de un profesional no familiar en una primera etapa.
- la puesta en marcha de un consejo de administración con la incorporación progresiva de profesionales no familiares,

La profesionalización de la familia, a través de la puesta en marcha de instrumentos como un consejo de familia y del foro familiar, el protocolo familiar, la planificación de la sucesión, o la formación en habilidades sociales reducen el riesgo de conflicto. Igualmente, la profesionalización de la empresa familiar, a través de un consejo de administración con externos, una organización descentralizada con una dirección profesional, ya sea con familiares o con no familiares, la planificación estratégica, una política de Recursos Humanos con criterios profesionales (selección, desarrollo, evaluación del desempeño, promoción), sistemas de control de gestión, la formación permanente en temas de gestión de empresas, contribuyen a reducir el riesgo de conflicto.