

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Los valores que aporta la familia empresaria representan un punto fuerte muy importante para su empresa, paradójicamente esta misma familia empresaria puede llevarla al cierre por causas ajenas a la propia marcha del negocio. Es por esta razón que es esencial gestionar adecuadamente los conflictos que puedan derivar de la relación entre las personas que además de tener un vínculo familiar comparten la propiedad, el gobierno y la gestión de su pyme.

La familia empresaria puede tener diversas maneras de entender los conflictos, en función de esta vivencia será más o menos posible efectuar una adecuada gestión de los mismos:

### CUATRO POSIBLES MANERAS DE ENTENDER LOS CONFLICTOS EN LA FAMILIA EMPRESARIA

1. Entender que los conflictos son actos de rivalidad o de oposición entre miembros de la familia empresaria. En esta modalidad los sentimientos juegan un papel importante.
2. Los entienden como una situación de enfrentamiento entre ideas o intereses divergentes. Así la razón juega el papel más importante.
3. Vivirlos como un encuentro hostil: una lucha, batalla, o incluso guerra con otros miembros de la familia empresaria. Entonces sentimientos y razón se mezclan en el proceso.
4. Entender los conflictos como el tiempo de comportamiento que tiene lugar cuando dos o más personas de la familia empresaria se oponen o luchan para llegar a un entendimiento o acuerdo. Esta visión requiere la madurez de los miembros de la familia empresaria para no mezclar los sentimientos en el proceso, mi querer hacer valer la razón, sino estar dispuestos a ceder en beneficio de todos, de la familia empresaria y de la empresa familiar. La comunicación juega un papel fundamental.

Para una buena gestión de los conflictos, además de vivirlos como el tiempo de comportamiento necesario para llegar a acuerdos, hará falta que estas familias empresarias tengan suficiente capacidad de reflexión y aprendizaje que las lleve a incorporar las siguientes visiones en su sistema de valores:

1. Con el paso del tiempo, es inevitable que surjan conflictos en el seno de la familia empresaria y entre esta y su empresa familiar.
2. Los conflictos no son intrínsecamente malos, pudiendo ser saludables o malsanos y funcionales o disfuncionales.
3. La manera como se actúa en los conflictos determina la medida en que la familia empresaria y su empresa familiar siguen siendo sanas y fuertes.
4. Son varias las estrategias posibles delante de un conflicto, asimismo ninguna de ellas no es ninguna panacea.
5. Si se establecen por adelantado las normas del juego pueden obviarse muchos conflictos en la familia empresaria y en la empresa familiar.
6. El objetivo tiene que ser el de maximizar las posibilidades de que todas las partes afectadas salgan, de alguna manera, beneficiadas y llegar a la mejor decisión teniendo en cuenta la misión, las metas y los objetivos de la familia empresaria y de la empresa familiar.

Después de asegurarnos que entendemos el conflicto de una manera adecuada y haber incorporado en el sistema de valores las visiones a las que hemos hecho referencia, será necesario que nos preguntemos qué estrategia utiliza nuestra familia empresaria para gestionar los conflictos que surgen:

### 1. ELUDIRLO

Las partes pueden optar por hacer caso omiso del conflicto. Aunque sepan que existe, deciden pasarlo por alto, bien porque no tienen coraje para abordarlo, o porque creen no tiene la suficiente importancia como para plantear un problema.

Aunque se reconoce que existe un conflicto no hay nadie dispuesto a afrontarlo ni a recurrir a un mediador. Se deja que el destino, el tiempo, resuelva el conflicto.



### 2. REMITIRLO

Las partes reconocen que hay un conflicto, y no pudiéndolo resolver por sí mismas se remiten a otra instancia. El árbitro puede ser un empleado de confianza no perteneciente a la familia empresaria, un abogado asesor de confianza, ...

En este caso el árbitro hará el papel de juez dando la razón a alguna de las partes. No estaremos delante de una solución para llegar a pactos, de diálogo, de encontrar soluciones satisfactorias para todos, por esta razón no es muy aconsejable.



### 3. AFRONTARLO

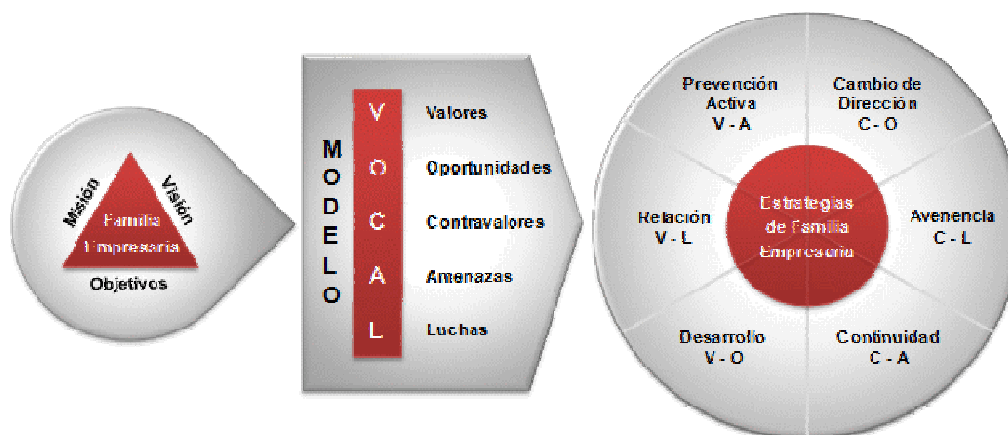
Cuanto más haya en juego o cuanto más serio sea el conflicto, es mejor afrontarlo. Supone un diálogo cara a cara entre las partes. Si estas no son capaces de afrontar el conflicto por sí solas, pueden recurrir a profesionales expertos que les ayuden a encontrar soluciones aceptables para todos.



## HERRAMIENTAS AL ALCANCE DE LA FAMILIA EMPRESARIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y PREVER CONFLICTOS

1. Organizarse como Familia Empresaria creando los órganos de información y de gobierno a medida, los que se precisen en cada momento.
2. Mantener el diálogo en nuestra familia y compartir tiempo. Hace falta que les expliquemos lo bueno y lo malo de nuestras vivencias en la empresa. La historia de esta. Las oportunidades profesionales que les puede ofrecer la empresa familiar. Será positivo si la pueden conocer desde bien jóvenes haciendo trabajos de verano.
3. Establecer los pactos o reglas del juego por adelantado, antes de que surja el conflicto. Elaborando el Acuerdo Familiar de su Familia Empresaria. Es un proceso y será necesario trabajar el consenso.
4. Prever las medidas para gestionar los posibles conflictos que puedan surgir. Deberá formar parte del Acuerdo Familiar. Es necesario que el conflicto se afronte.
5. Trabajar la transmisión de los valores de la Familia Empresaria a las nuevas generaciones y sobretodo como modificar los contravalores (valores a alcanzar).
6. Velar porque en la empresa familiar se creen y se hagan funcionar los órganos de gobierno y dirección adecuados. El Consejo de Administración o Comité de Estrategia con determinados directivos familiares, directivos relevantes no familiares i profesionales externos. El Comité de Dirección con los directivos relevantes familiares y no familiares.

Lo mejor que, desde **torrentidedeu**, podemos aconsejaros a las familias empresarias es que trabajéis preventivamente, hace falta que creéis los órganos de gobierno y de información familiares y sobretodo que los hagáis operativos. Además, ahora ponemos a vuestra disposición una nueva herramienta de trabajo: el **Modelo VOCAL** que os será útil para diseñar las **ESTRATEGIAS PARA VUESTRA FAMILIA EMPRESARIA**:



**torrentidedeu**

CONSEJEROS DE LA FAMILIA EMPRESARIA