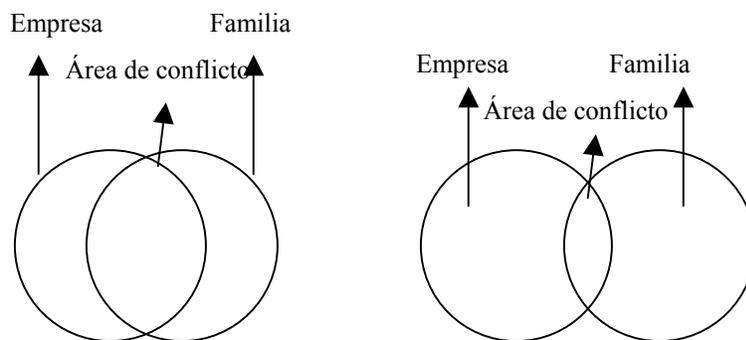


Principales causas de los conflictos en las empresas familiares

por Imanol Belausteguigoita Rius

Es posible, queridos lectores, que tengan la impresión de que existen más trifulcas y escaramuzas en las empresas familiares que historias de éxito. Si este es el caso, seguramente no tendrán la mejor opinión sobre este tipo de organizaciones. Qué interesante resultaría saber si el nivel de conflicto que experimentan estas organizaciones es superior al de empresas no familiares....no tengo clara la respuesta.....

La empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada zona de conflicto. Intentemos separar un poco los dos círculos. ¿Qué ocurre con el área de intersección? Se reduce. ¿Qué significa esto? Que el potencial de conflicto se reduce también. Lo que hemos aprendido con ayuda de esta gráfica que representa un modelo, es muy importante: en la medida que se separen los subsistemas familiar y de empresa, también se reducirán los conflictos (ver figura).



Área de conflicto en el modelo de dos círculos

Separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. Aclaración conceptual: *los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de traslape, pues de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar.*

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas se tienen comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización. Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre empresa y familia y son a la vez causas de situaciones indeseables en estas organizaciones:

A) Juego de roles inadecuados dentro de la empresa

Los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, con independencia de los escenarios en que se encuentren. Por ejemplo, un miembro dominante en la familia tenderá a serlo también en la empresa, sobre todo si convive con los mismos miembros. Asimismo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo. Pareciera que ambos sistemas ponen sobre ellos ciertas expectativas, que terminan cumpliendo. Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras según la naturaleza del grupo en que se desarrollan.

Los padres suelen sorprenderse cuando otras personas describen a sus hijos en una forma completamente diferente de como ellos los perciben. Las personas se comportan de diferente manera en función de la naturaleza de su grupo, y pueden adoptar roles completamente

diferentes en distintos grupos. En el caso de las empresas familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento de los miembros de la familia tenderá a ser similar. Puesto que la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría requerir que fueran diferentes también.

Cada miembro de la familia desempeña un papel determinado: los hermanos mayores suelen desempeñar un papel diferente que el de los hermanos menores; las hermanas desempeñan un papel distinto que el de los hermanos y el padre no asume el mismo papel que la madre. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus elementos responde a ella. Ahora bien, si el primogénito ha asumido cierto liderazgo en relación con sus hermanos, ¿debería seguir ejerciéndolo dentro de la empresa? Cuando se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de maneras diferentes, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa fuera diferente también.

B) Estructuras organizacionales inadecuadas

Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, y ésta tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan de una manera eficaz. He sido testigo de cómo algunas compañías carecen de consejos de administración o de un director general porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen

por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

C) Exceso de miembros de la familia en la organización

¿Cuántos miembros de la familia caben en la empresa? Es preciso formularse al menos esta simple pregunta (que debería seguirse de muchas otras) antes de incorporar al primer miembro de la familia en la empresa. En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos miembros de la familia con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa. En este sentido, el fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de varios de sus hijos y, a la vez, no estar dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer a la compañía. Si la visión del negocio incluye que éste conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número adecuado de familiares que puedan desempeñarse adecuadamente en ella. Sobra decir que la primera condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

D) Remuneraciones inadecuadas (tomando en cuenta únicamente el sistema familiar)

Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos.

El valor supremo del sistema de familia es el amor. Se puede suponer que a todos los hijos de la familia se les quiere por igual, aunque no por ello deja de haber mayores afinidades con alguno de ellos o que puede haber hijos consentidos. Dada esta suposición, se

esperaría que todos los hijos que laboren en la empresa de la familia reciban los mismos ingresos. Entre hermanos varones éste suele ser el caso, aunque en muchas situaciones las hermanas (en especial las que ocupan puestos de menor responsabilidad o laboran jornadas parciales), perciben menores salarios que sus hermanos.

A menudo los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados distintos reciben el mismo salario, lo cual obedece a la necesidad de igualdad que dicta el sistema familiar, aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que se está cometiendo una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización. Con respecto al punto de remuneraciones, asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas de empresa y de familia. No hay que perder de vista que un cambio en el sistema de remuneración puede provocar problemas, pero que es saludable enfrentarlos. Por otro lado, remunerar a los miembros de la familia con relación a sus capacidades y responsabilidades también podría generar diferentes puntos de vista, dado que difícilmente habrá consenso sobre las capacidades y talentos de éstos.

E) Comportamientos cruzados

Otra de las consecuencias de no separar los sistemas de empresa y familia se hace patente en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente. En otras palabras, en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia o viceversa. Imaginen a una familia reunida en la comida dominical con la abuela en la que el tema de sobremesa sea un problema que enfrenta la

empresa.

Además de causas asociadas a la incorrecta separación de ambos sistemas, están estas otras causas de conflictos:

1) Clima organizacional poco propicio para el desarrollo

Se ha comprobado que el clima organizacional se relaciona con diversas variables de desempeño. Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Por el contrario, en entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde pueden desarrollarse profesionalmente. Por desgracia gran cantidad de directivos no está consciente de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad; a su modo de ver, basta con otorgar un salario de mercado para que los trabajadores se comprometan con sus organizaciones. Un ejemplo de las variables de clima organizacional es la libre expresión de ideas y sentimientos. Las personas que no se sienten seguras de expresarse libremente porque las condiciones laborales (clima) no son propicias, difícilmente aportarán buenas ideas. Parecería que el hecho de que no exista una cultura de libre expresión podría reducir los conflictos, pues de ese modo se obliga a los miembros de una organización a actuar de la misma manera, pero en el fondo las cosas no ocurren así. En el Capítulo 12 profundizaré sobre la influencia del clima organizacional en las variables asociadas a la productividad.

2) Comunicación deficiente

Es irónico que aunque muchos miembros de las familias pasen juntos mucho tiempo, no exista una buena comunicación entre ellos. La buena comunicación en la empresa depende de varios factores, entre los cuales se hallan los

siguientes:

a) Escuchar activamente: Para establecer una buena comunicación primero hay que ser un buen receptor. Conocer las motivaciones de otros nos permite ponernos más fácilmente en sus zapatos, lo que propicia el acercamiento y la comunicación entre las personas.

b) Elegir el medio de comunicación adecuado: En 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, además logra el compromiso entre los familiares. Es importante saber cuándo se puede utilizar la comunicación escrita y cuándo conviene utilizar otro tipo de comunicaciones.

c) Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad: Más vale una colorada que 10 descoloridas, dice la sabiduría popular. En otras palabras, siempre conviene decir las cosas con claridad. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se debe perder la medida al transmitir los mensajes, lo cual es de particular importancia cuando se trata con la familia.

Antes de comunicar con *honestidad excesiva*, que podría equivaler a la rudeza, vale la pena pensar en las consecuencias de la transmisión del mensaje.

3) Luchas de poder por el control de la compañía

Las generaciones mayor y menor se enfrentan constantemente por temas relativos al control de la empresa. A medida que la generación menor se

desarrolla en la organización suele exigir más espacios y desea participar cada vez más en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también puede sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años. La simple idea de perder el control ante los menores puede provocar que los mayores cierren algunos espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación. Se dice que padres e hijos viven una relación de contradicción porque, aun cuando se inscriben en un marco de amor, pelean por el control de la empresa y por la toma de decisiones estratégicas.

Entre hermanos también se suelen presentar luchas de poder y, por desgracia, en muchos casos estos conflictos terminan con distanciamientos familiares. En empresas de tercera generación, donde incluso participan los primos, los conflictos por el control se tornan aún mayores y, en ocasiones, hasta se vuelven destructivos, sobre todo si no existen reglas claras en la operación y en el control de las empresas.

Hemos abordado el tema sobre las causas de conflicto en las organizaciones familiares. Este artículo no intenta ser catastrofista y menos aún convencer a los lectores de que rechacen a la empresa familiar, debido a la cantidad de dificultades que pueden enfrentar. Únicamente pretende ilustrar una serie de causas que provocan desajustes en el funcionamiento de este tipo de organizaciones, con el objeto de hacerlas visibles, identificarlas y a fin de cuentas poderlas prevenir. En el siguiente número de esta revista se abordará el tema sobre la prevención y manejo de conflictos en las empresas familiares, donde el lector adquirirá algunas ideas prácticas y útiles sobre este tema.