

Algunas ideas para prevenir conflictos en Empresas Familiares

*Es mejor encender una vela
que maldecir en la oscuridad
Proverbio chino*

Por Imanol Belausteguigoitia Rius

Las Empresas Familiares son organizaciones con una gran carga emotiva. Por esta razón, la dimensión familiar, que ejerce una gran influencia sobre la empresa, debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo. En el número anterior de Dirección Estratégica, expuse las principales causas de conflicto de estas organizaciones. En esta ocasión expongo algunas ideas prácticas que pueden ayudar a prevenir conflictos. Como es de imaginarse, estas ideas, además de contribuir a reducir el potencial de conflicto, pueden mejorar la marcha en las organizaciones familiares.

I Creación de una visión compartida

La visión es una de las herramientas más poderosas que mueven a las organizaciones. Ésta se refiere a la organización futura, a la empresa que se pretende desarrollar en 10 o 20 años. La visión es la imagen perfecta e inalcanzable que, a pesar de serlo, sirve como derrotero e inspiración para quienes forman parte de un equipo de trabajo.

Una vez que se ha creado una visión, es necesario compartirla. Cada elemento de la organización y de la familia debe tener una visión unificada, ya que, de esta manera, se aclara el rumbo que debe seguir cada uno de ellos con respecto a la organización.

De hecho, será más fácil que la visión sea aceptada por los colaboradores si ellos fueron partícipes de su creación. Para algunas personas, ni los directivos ni los propietarios son los verdaderos líderes de una organización, pues tal papel corresponde a la visión.

II Clarificación de las reglas del juego en la empresa familiar

Todos los miembros de la familia que, de alguna manera, se relacionen con la empresa deben conocer por lo menos las cuestiones fundamentales de su organización y lo que se espera de ellos. Es evidente que no todos deben conocer con la misma profundidad lo referente a la organización, pues aunque el director conozca las entrañas del negocio, los miembros de menor edad y los cónyuges que no laboran en él tienen la obligación de conocer al menos una parte de sus reglas y fundamentos. Existe un documento, el protocolo familiar, que debe ser conocido por todos los miembros de la familia. Éste se refiere a la vinculación de la familia con la empresa. Como se verá posteriormente, el protocolo familiar establece los lineamientos en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia, como puede ser la probable inclusión de parientes en la organización.

En la medida que las reglas sean claras para todos y se reduzca la ambigüedad de los planes del fundador o líder, los miembros de estas organizaciones se sentirán más seguros y también disminuirán las luchas interiores por el control.

III Diseño de una organización profesional

En una empresa bien organizada hay menos espacio para los conflictos. Cuando una empresa se estructura dando prioridad al sistema familiar (con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros) pero se dejan sin resolver las demandas de empresa, ésta quedará vulnerable y, además, se propiciarán conflictos en la

empresa. Varias organizaciones crean puestos y divisiones enteras para dar cabida a familiares, aunque ellos no respondan al interés de la organización.

El diseño de la estructura de la empresa debe responder justamente a las necesidades ésta. Si existen miembros que puedan ocupar los puestos creados, habrá que analizar la conveniencia de incorporarlos.

IV Incorporación de elementos capaces de agregar valor

Las empresas son, en esencia, las personas que trabajan en ella. Bajo esta premisa es preciso contratar únicamente a personas valiosas, esto es, sólo a los que son capaces de agregar valor a la organización. ¿Cómo se mide el valor que pueden aportar? No existe una bola de cristal que pueda adivinar el futuro sobre el desempeño de los candidatos, pero si se analiza con detalle el perfil del puesto requerido y se compara con las características del candidato, es posible predecir el resultado con cierta seguridad. Como en cualquier otro caso, deben valorarse al menos las capacidades, las actitudes y los valores de quienes aspiran a ocupar un cargo dentro de la empresa de la familia.

V División de funciones y descripción de puestos

Una división clara de funciones es una herramienta fundamental no sólo para lograr una especialización en el trabajo, sino también para evitar confusiones.

En empresas muy pequeñas los elementos tienden a hacer un poco de todo, y no es sencillo hacer una asignación de puestos. En empresas más grandes en las que existe una mayor especialización, la división de funciones resulta más sencilla. El personaje que suele violar con mayor frecuencia su descripción de puesto es el líder (fundador). En el caso del fundador, quien está acostumbrado a realizar diversos

trabajos dentro de su organización, tiene problemas para definir sus propias funciones si su compañía crece, pues aunque se ve forzado a delegar funciones, siempre sufre la tentación de realizar funciones de otros, debido a que él las realizaba en el pasado.

Es importante que todos los miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. En una empresa familiar, sobre todo cuando hay relaciones conflictivas entre sus miembros, se pueden incluir en la descripción del puesto las acciones que **no** se pueden realizar. Por ejemplo, si hay conflictos entre dos miembros de la familia porque uno de ellos da órdenes al personal a cargo del otro, no estaría de más aclarar que tal puesto **no** puede dar órdenes al personal de un departamento determinado. Esto puede parecer innecesario, pero si sirve para aclarar lo que se espera de la persona, resulta adecuado incluir este apartado en la descripción de funciones.

VI: Descripción de trayectorias: Planes de vida y carrera

Éste es un concepto novedoso que pretende acabar con la ambigüedad de los planes de los líderes empresariales, pero requiere de una gran apertura. Se pretende planear el desarrollo de cada miembro en función de sus circunstancias, intereses y capacidades, pero también respondiendo a las necesidades de la empresa. El desarrollo profesional que podrán tener los miembros de la familia dentro de la empresa puede quedar bien claro desde la incorporación de cada uno de ellos, e incluso antes, lo cual se consigue proyectando las competencias que deben desarrollar, los cursos y experiencias que se deben tener y los probables puestos que podrían ocupar. Es importante hacer notar que se trata de simples planes, y que en ningún caso es una carta de garantía ni una promesa de que se concederá puesto alguno. La mera descripción de trayectorias reduce la incertidumbre de quienes se

preparan para ocupar cargos relevantes en la organización, pero también sirve para indicar quiénes no los ocuparán. Es justo que se conozcan desde el principio los planes del líder, pues así se pueden evitar sorpresas desagradables al momento de pasar la estafeta a la siguiente generación. Este proceso de descripción de trayectorias requiere de apertura y valentía.

VII Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad

Las organizaciones de corte autoritario tienden a rechazar opiniones diferentes a las de su líder. En estos casos, pensar de manera diferente puede ser un riesgo porque constituye una afrenta para quien lleva control de la empresa. Recuerde que dos cabezas piensan más que una sólo en la medida en que piensen diferente, y que pensar más es mejor que pensar menos. Promover una cultura de participación, expresión y tolerancia a las diferencias, rendirá frutos a las organizaciones. Si lo hacen así quizá muy pronto podrían acostumbrarse a ver una diferencia de opiniones como una opción para mejorar una situación presente.

VIII Encapsulamiento del conflicto

Al vivir un conflicto resulta tentador buscar alianzas para compartir nuestra frustración. De esta forma se escala el conflicto y, lo que fácilmente se hubiera podido solucionar entre dos, resulta casi imposible cuando más personas se han involucrado.

Imaginemos que una persona está buscando alianzas contra su hermano en vez de encapsular el conflicto y manejarlo únicamente con él. Si lo hubiera hecho, es posible que los dos hermanos habrían solucionado el conflicto en pocas horas, pero la pólvora se ha regado ya en otras personas. Hay que tener esto en cuenta cuando se tiene la tentación de comentar situaciones de empresa con familiares.

IX El Perdón

Es posible, querido lector, que en estos momentos se haya sorprendido de que en un artículo de corte empresarial se toque el tema del perdón. Es evidente que este concepto suele relacionarse con temas religiosos y de corte espiritual, aunque no me queda duda que también tiene cabida en la dimensión organizacional. A lo largo de mi práctica profesional con empresas familiares, he sido testigo de la importancia del perdón, como herramienta para integrar un equipo de trabajo eficaz. ¡ Qué difícil continuar un camino empresarial en familia si existen viejas heridas que no han sido sanadas !

En los últimos años se ha estudiado más la influencia del perdón en las organizaciones. Las personas que poseen la habilidad de perdonar suelen formar grupos cohesivos y, en general, experimentan relaciones laborales más sanas. Uno de los grandes problemas que experimentan las empresas familiares es su incapacidad para ventilar conflictos, los cuales en ocasiones tienen su origen en viejas rencillas. Se dice que las empresas familiares son organizaciones emocionales. Si se acumulan emociones destructivas durante años, como pueden ser los celos, las envidias y los rencores, se puede predecir un desenlace fatal. Así como una olla de vapor tiene una válvula de escape que reduce la presión, en las organizaciones el acto de perdonar actúa como una válvula que deja escapar las tensiones. Sobre el impacto del perdón en las organizaciones escribiré con mayor profundidad en otra ocasión.

Deseo que estas ideas de orden práctico sean de utilidad para su organización familiar. La puesta en práctica de estos puntos podrían propiciar un clima laboral de mayor armonía donde sea posible la unión familiar y por otro lado, un mejor desempeño organizacional.