



Universidad de los Andes

JON MARTINEZ E.
PH.D., IESE, UNIVERSIDAD DE NAVARRA
PROFESOR TITULAR DE LA CÁTEDRA DE EMPRESAS DE FAMILIA BCI

Los conflictos en las empresas familiares

La Tercera
19 de agosto de 2016

Con frecuencia, las relaciones entre miembros de una familia empresaria, así como otras situaciones externas que provocan tensión en la empresa, pueden dar origen a conflictos difíciles de resolver. Todos conocemos algún ejemplo de ello en la empresa de algún conocido, o nos enteramos por la prensa de la triste historia de una familia. En la columna de hoy haremos una introducción al complejo tema de los conflictos en la empresa familiar y en otra posterior procuraremos dar ideas acerca de cómo manejarlos.

Es importante partir de la base que en todas las instituciones humanas existen o pueden existir conflictos, porque es propio de la naturaleza humana. En la empresa familiar -que constituye una de las instituciones humanas más complejas y difíciles de administrar- los conflictos llegan a ser más profundos debido a los factores psicológicos y emocionales que están involucrados. Así, el conflicto es un subproducto inevitable de participar en una empresa familiar. Es connatural a ella, y por tanto siempre habrá alguna probabilidad de que se produzcan conflictos en la empresa familiar.

Un supuesto básico es que el conflicto en sí no es bueno ni malo. Se considera malo por los resultados que ello genera y porque denota un problema o algo que no está bien. Pero, por otro lado, el conflicto puede llegar a ser bueno cuando destapa un problema que estaba subyacente. Entonces, lo malo no es el conflicto, sino el problema que se encontraba debajo y que no había sido solucionado. Por ejemplo, dos hermanos socios que tienen una relación muy compleja porque en la niñez uno de ellos se sintió postergado por sus padres, lo que le provocó celos, envidia y hasta rencor hacia el otro. Sin embargo, el hermano que se siente postergado jamás revela su problema al otro y, en cambio, cuestiona sus decisiones suele estar en contra de sus propuestas y proyectos, hasta que un día estalla el conflicto y exterioriza su problema oculto por muchos años. Sin duda, nadie desea que estalle un conflicto, pero en este caso fue bueno que de una vez por todas saliera a la luz y ambos hermanos pudieran conversar profundamente acerca de ello y hacerse ayudar por especialistas para mejorar su relación de hermanos y socios.

Los especialistas en manejo de conflictos aseguran que existen formas peores y mejores de manejar el conflicto, pero no existe la panacea o la forma ideal de hacerlo. Por otra parte, es muy difícil eliminar de raíz un conflicto. En otras palabras, lo que se procura es reducirlo, atenuarlo e intentar que sus efectos sean los menores posibles, pero difícilmente se lo puede cortar de raíz.

También es importante saber que los conflictos pueden atravesar por distintas etapas y grados de intensidad, y que pueden crecer desde una simple diferencia de opinión, a una tensión mayor, a la movilización de aliados en la familia, a una "guerra de trincheras", y finalmente hasta una "guerra de kamikazes". En esta última fase de un conflicto, un miembro de la familia puede llegar al extremo de inmolarse con tal de destruir a su enemigo, que es otro familiar. Por tanto, es fundamental detectar los conflictos a tiempo e intentar manejarlos con prudencia y buen criterio, antes de que sea demasiado tarde y se produzca una avalancha que arrase con todo.

Existen muchos tipos de conflictos en la empresa familiar, pero según mi amigo y experto en el tema, Iván Lansberg, de la Kellogg School of Management, hay algunos tipos que son muy recurrentes. Estos son los siguientes: O Conflictos estructurales, por ejemplo, entre socios activos y pasivos.

- Conflictos generacionales, es decir, entre padres e hijos, tíos y sobrinos.
- Conflictos entre hermanos activos o pasivos en los negocios.
- Conflictos de género, o entre hombres y mujeres.
- Conflictos comunicacionales por falta o inadecuada comunicación.
- Conflictos derivados de la disgregación o aglutinación de la familia.

En la próxima columna intentaré describir y orientar acerca de cómo manejar algunos de estos conflictos.