

La particularidad de la empresa familiar

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia de las empresas familiares

Consideramos que ya existe conciencia sobre la importancia de la empresa familiar (EF) en la economía de los países, por su contribución tanto al PBI (Producto Bruto Interno) como a la generación de empleo y por su compromiso con la comunidad a la que pertenece.

En Latinoamérica hemos tenido sobrada experiencia en que, como consecuencia de las reiteradas crisis económicas, las empresas se retiran al ver peligrar sus negocios, vendiendo, cerrando o buscando el mejor modo de salir de la crisis. Las empresas familiares, en cambio, son una garantía de estabilidad para los países y ciudades en que fueron fundadas.

Una de las razones estriba en que el fundador –o la propia familia– es la que arriesga y pone en juego su tiempo, su sacrificio y su dinero. Además, generan en sus empleados un fuerte sentido de pertenencia que se ve correspondido por la lucha de los dueños por salvar, cueste lo que cueste, la fuente de empleo y por la continuidad de la empresa.

El sueño del fundador se materializa a través de su visión, mucho esfuerzo y pasión por el trabajo bien hecho. Así logra crecer, ganar dinero trabajando en lo que le gusta y en algo que, tanto él como sus empleados más antiguos, consideran muy propio. Y a largo plazo sueña con que sus descendientes

continúen con su proyecto. Y aquí no hacemos distinción de tamaño de empresa.

Una de las razones de que esto sea así se encuentra en los valores e ideales del individuo o matrimonio fundador, que constituyen una enorme fortaleza y fuente de energía para que la empresa crezca y se desarrolle. Una familia propietaria emprendedora y con valores es quizá el mejor activo con que cuenta la empresa, y esto beneficia a la sociedad.

Pero, lamentablemente, las estadísticas nos reflejan que cuando los fundadores fallecen, el setenta por ciento de las empresas familiares gobernadas por los hijos desaparecen. Es cierto que no sucede de modo inmediato, sino mientras los hermanos y socios tienen el control e ingresan sus hijos. Pocas empresas familiares llegan a transferir a tiempo la propiedad a la tercera generación; tienden a desaparecer antes. La experiencia nos permite comprobar que las causas principales del fracaso son, en primer lugar, los conflictos familiares que trascienden a problemas de gestión, luego problemas de competitividad y rentabilidad y, finalmente, los ahogos financieros.

Los retos para los futuros líderes de empresas familiares se han incrementado exponencialmente. Los fenómenos como la globalización y el desarrollo constante de nuevas tecnologías de comunicación han cambiado los viejos paradigmas de hacer negocios. Además, en la empresa familiar se hace más compleja la gestión intergeneracional: padres con hijos y sobrinos, luego, entre hermanos y socios, a quienes, con diferencias importantes en su formación empresarial, les resulta difícil compartir el poder y gobernar corporativamente, priorizando el crecimiento y la unidad familiar.

Hemos comprobado que no es necesario ser una empresa familiar grande para ser una gran empresa. Y este libro se trata de eso.

Por esta razón, hemos volcado nuestra experiencia de veinticinco años en el trabajo con empresas familiares para ayu-

darlas a lograr su continuidad y su crecimiento a través de los recambios generacionales.

En libros anteriores³ ya hemos abordado las mejores prácticas para el gobierno de las EF y el proceso de elaboración del protocolo familiar. Ahora nuestro objetivo es focalizarnos en lo que consideramos el obstáculo más importante a superar para que los acuerdos que la familia propietaria establezca puedan ser efectivos y realizables. Esto supone, **vivir los acuerdos**, y para ello es nuestro fin brindarle las herramientas necesarias para conseguirlo. Nos referimos a herramientas centradas en la **comunicación y el manejo de conflictos en la empresa familiar**.

Para abordar este tema dentro del contexto adecuado, intentaremos primero que el lector comprenda las diferencias más relevantes que existen entre las empresas familiares y otras que no lo son. Esta introducción servirá tanto para las familias accionistas, a quienes ayudará a reflexionar y comprender las diferencias de ambos tipos de empresas, como a aquellos que no han formado parte de ellas ni las han estudiado en la universidad.

¿En qué se diferencian las empresas familiares de las que no lo son?

Como resultado del trabajo realizado por el autor a través del Instituto de la Empresa Familiar de ADEN Business School en trece países latinoamericanos, se desprenden las características propias de las empresas familiares de la región y su comparación con aquellas empresas no familiares.

³ Pithod y Doderó, *Las empresas familiares y sus ventajas competitivas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1997; Doderó, S., *El secreto de las empresas familiares exitosas*, El Ateneo, Buenos Aires, primera edición 2002, segunda edición actualizada 2008.

EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA FAMILIAR LATINOAMERICANA
<p>Accionista económico</p> <ul style="list-style-type: none"> Al existir muchos dueños o accionistas, debido a la fragmentación de la propiedad, ninguno es lo suficientemente fuerte para influir personalmente. Si no está de acuerdo con el funcionamiento, vende y pone su dinero en otra parte: la salida es muy fácil. 	<p>Accionista familiar</p> <ul style="list-style-type: none"> Pocos propietarios o accionistas, con voz e influencia y con una salida difícil de la propiedad. Una de las razones de éxito de los negocios familiares es esta concentración de la propiedad. Cuando los accionistas no trabajan en la empresa familiar y tienen una participación pequeña, no suelen ser tenidos en cuenta y, por lo general, no están informados sobre la gestión. Cuando aparecen las dificultades financieras se ocasionan conflictos dentro de la familia al negárseles el dinero que estaban acostumbrados a recibir. La concentración de la propiedad en manos de la familia, que en muchos casos se ocupa directamente de la dirección del negocio, evita el típico problema de agencia entre propietarios y directivos (Corona, 2005).
<p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Directorio: clara definición de roles entre directores y gerentes.⁴ Los gerentes ostentan un gran poder, mientras que los accionistas no ejercen mayor influencia sobre aquellos. La selección del management es realizada mediante procesos formales, de los que emergen los mejores. 	<p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> Directorio: confusión de roles entre directores y gerentes, por ser cargos ocupados, con frecuencia, por las mismas personas. Los gerentes trabajan en armonía con los propietarios -cuando no son los mismos- y su relación se basa en la confianza. La calidad de la relación entre la gerencia y los dueños es la clave para crear valor. El management surge, en su mayor medida, de las familias accionistas, sin someterse a un proceso profesional de selección. El líder empresario familiar suele transmitir una visión que entusiasma y compromete al resto de la familia. <p><i>Se logra un sentido de compromiso difícil de conseguir en las empresas no familiares</i></p>

⁴ La Ley Sabanes-Oxley, promulgada en el 2003 por el Congreso de los Estados Unidos, trasladó a los directorios gran parte de la responsabilidad de supervisar la gestión de los CEO, exigiendo que la mayoría de sus miembros sean externos e independientes de los intereses de la empresa.

EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA FAMILIAR LATINOAMERICANA
<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones más racionales, pero el proceso es lento y burocrático. La comunicación es más formal, y se abordan todos los temas relevantes, conflictivos, etc., necesarios para la gestión. La relación entre sus miembros está basada en vínculos profesionales y su crecimiento depende del desempeño cada uno. La remuneración depende del desempeño. El Directorio: su misión es controlar la gestión de los gerentes y proteger los intereses de los accionistas, lo que constituye un costo para la empresa. Reuniones: formales, con agenda e información para la toma de decisiones. Reuniones de directorio diferenciadas de las gerenciales. Minutas para seguimiento de las decisiones tomadas. Las acciones constituyen un activo económico; la meta del management es satisfacer las expectativas económicas de los accionistas. Evaluación del desempeño de la empresa a corto plazo: el directorio tiene que mantener contentos a los analistas que siguen la trayectoria de la empresa y cumplir sus expectativas. De no hacerlo, se arriesga al castigo en el mercado de capitales y financiero. Existe un flujo permanente de información por necesidad de rendir cuentas a inversores y financistas. 	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones rápida, aunque, con frecuencia, más por intuición que por análisis profundo. Fuerte influencia de las preferencias profesionales de los directivos familiares. La comunicación es más informal, pero la misma relación afectiva genera barreras por temor a herir los sentimientos del otro (familiar). No suelen adoptarse procesos definidos para la comunicación y resolución de conflictos. Los problemas personales son de más difícil resolución. Por eso es que cuando los conflictos entre familiares aparecen, pueden tener consecuencias muy negativas tanto para la familia como para la empresa. La relación entre sus miembros está basada en vínculos afectivos, que generan confianza en la relación laboral. La continuidad en el cargo no está directamente relacionada con el desempeño. El Directorio: es muy común que se produzca una yuxtaposición de funciones del directorio con los gerenciales. Reuniones: cuando las hay, suelen ser más informales y con poca información para toma de decisiones. Bajo seguimiento sobre las decisiones de reuniones anteriores. Se mezclan agendas de reuniones de directorio con las gerenciales u operativas. Las acciones constituyen un activo afectivo: existe un componente emocional porque la EF ha sido fundada por un miembro de la familia. Vender puede verse como una traición a la familia. Evaluación del desempeño de la empresa a largo plazo: el directorio no tiene que rendir cuenta a terceros. Esto permite entrar en negocios de más largo plazo. La información es confidencial y cerrada. No siempre existe la cultura de rendir cuentas a accionistas minoritarios.

EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA FAMILIAR LATINOAMERICANA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuidad. El propósito de la empresa es la maximización del valor de la acción en el corto plazo. De manera que se dan cambios de CEO (o gerente general), cuando estos no cumplen con las expectativas. ▪ Evaluación del desempeño. Tanto los directores como los gerentes son evaluados una vez al año por medio de sistemas formales. Los resultados de la evaluación determinarán los cambios en las remuneraciones, promociones y desvinculaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuidad. El propósito es la continuidad de la empresa en manos de la familia. Por este motivo existe un compromiso a largo plazo, relacionado con la visión del fundador y de sus sucesores. ▪ Reputación y compromiso. La EF no es solo un negocio para la familia sino también significa trascender hacia la comunidad. Está en juego la reputación de la familia empresaria, cultura que valora la pertenencia a la familia como fuente de orgullo (Corona, 2005). ▪ Evaluación del desempeño. La continuidad en el cargo no está directamente relacionada con el desempeño laboral. Con los familiares directos existe una mayor tolerancia ante los errores. La remuneración de los familiares tampoco suele estar relacionada con el desempeño.
<p>Sucesión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La sucesión se planifica según la etapa de vida de la organización y el ciclo de los negocios. Por lo tanto, es más factible la planificación que en las EF. ▪ Las competencias de los CEO varían según la dinámica de los negocios del sector. 	<p>Sucesión</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La sucesión.⁵ Solo el 29% la ha preparado; el 37% no ha hecho nada y el 34% lo ha pensado pero tampoco tomó decisiones al respecto. Es uno de los temas de los que no se suele hablar. No existe, en general, conciencia de las consecuencias negativas que pueda ocasionar esa omisión. ▪ Solo el 14% tienen políticas definidas para el ingreso de familiares ▪ Formación de los sucesores. Es realizada por el mismo fundador.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designación del CEO o gerente general. La búsqueda del CEO se hace entre un número amplio de candidatos posibles. ▪ Cambio del CEO. Cuando se considera que el CEO ha cumplido un ciclo, se lo reemplaza por otro, que puede provenir, incluso, de la competencia. ▪ Cambios culturales. Los cambios de CEO pueden buscar cambios culturales cuando la nueva estrategia así lo aconseje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La designación del CEO suele ser un tema tabú y conflictivo cuando hay dos o más familiares interesados. ▪ Continuidad cultural. En la EF La cultura de la empresa está influenciada por la de la familia, y tiende a permanecer estable. ▪ A partir de la segunda generación es más común encontrar gerentes familiares que trabajan <i>fulltime</i> en la EF pero atienden, a la vez, negocios personales. Se cuestiona su compromiso.

⁵ Investigación realizada por el autor en trece países latinoamericanos (661 encuestas).

EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA FAMILIAR LATINOAMERICANA
<p>Estrategia financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riesgo financiero. El directorio tiene que maximizar la rentabilidad para los accionistas, busca apalancarse financieramente cuando los negocios lo aconsejan. ▪ Pago de dividendos como estrategia para hacer más atractiva la inversión para los accionistas. 	<p>Estrategia financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Protección ante el riesgo. Negocios tradicionales y poco atractivos, hay resistencia a abandonarlos por razones afectivas. ▪ La filosofía sobre el endeudamiento. Prevalece el financiamiento propio. Solo en generaciones futuras puede cambiar esta filosofía. ▪ Pago de dividendos. En la etapa del fundador las utilidades tienden a reinvertirse para financiar el crecimiento. El pago de dividendos o retiro de ganancias suele darse más cuando el fundador es mayor y sus hijos son grandes, con el propósito de tener un patrimonio independiente al de las empresas.
<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura más burocrática, se priorizan los procesos de control interno. ▪ Sistemas de gestión acordes al volumen de los negocios y complejidad de la organización. 	<p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controles más basados sobre empleados de confianza. ▪ El fundador tiende a demorar la inversión en sistemas de gestión por no verla como necesarias. Una vez que la empresa crece lo suficiente y se produce una crisis de crecimiento, recién entonces se toma conciencia de hacer inversiones.
<p>Estrategia empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento constante, por presión de accionistas por mayor rentabilidad. ▪ Posición estratégica. La empresa busca agregar valor a través de alianzas, socios estratégicos, fusiones, etc. 	<p>Estrategia empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El crecimiento se apoya en la genialidad de uno o pocos familiares (fundadores, generalmente), que además de su visión de los negocios ponen pasión en lo que hacen. ▪ La estrategia de la empresa está influenciada por los intereses, filosofía y cultura de la familia empresaria. ▪ Resistencia a tener socios no familiares a quienes tener que rendirles cuenta. ▪ Recursos. La empresa tiene la capacidad de actuar más rápidamente en épocas de crisis. Esto permite crecer aún en estos momentos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan estratégico responde a los modelos académicos de las escuelas de negocios. ▪ Las decisiones estratégicas las tiene que aprobar el directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan estratégico surge de la visión intuitiva del fundador: implementa estrategias transgresoras para los modelos académicos de las escuelas tradicionales de negocios. ▪ En la etapa del fundador, la estrategia la decide él mismo.

EMPRESA NO FAMILIAR	EMPRESA FAMILIAR LATINOAMERICANA
<p>Influencia del CEO</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ El CEO es seleccionado en función de las competencias que la organización y los negocios requieran en cada etapa, y como estas cambian con el tiempo, por ello son menos estables en el puesto. ■ El CEO asume el cargo como un desafío y motivado por una fuerte compensación económica. ■ Si se va el CEO exitoso, la empresa pierde valor, y peor aún si se va a la competencia. ■ Se puede cambiar de CEO de acuerdo con las necesidades del mercado ■ Clientes y proveedores acuerdan con el CEO, quien hoy está y mañana no. Y esto también lo sabe la organización. 	<p>Influencia del CEO</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ En la etapa del fundador, el CEO suele ser él mismo, y permanecer en el puesto por largo períodos. ■ A partir de la segunda generación, el CEO suele ser un miembro de la familia, al menos hasta que la empresa se vea consolidada. Por esta razón la remoción del CEO familiar suele ser reactiva y conflictiva. ■ El fundador, y/o los sucesores exitosos apuestan todo a su empresa; no se van a la competencia. Además, forman a la generación siguiente en su visión, su filosofía y sus valores. ■ El CEO, cuando es el fundador o su descendiente, genera un vínculo más fuerte y de largo plazo con los empleados, los clientes y los proveedores. ■ Orgullo. Existe un sentido de orgullo y pertenencia de la familia hacia la EF. Esto genera mayor compromiso de la familia por el éxito de la empresa, el que se contagia también a los empleados.
<p>En resumen El modelo de empresa no familiar es el que se suele estudiar en las universidades. Se explican herramientas de gestión y políticas organizacionales desvinculadas de lo que piensan los accionistas al respecto, brindando autonomía al directorio y al management según los ciclos de vida de la organización y de los negocios.</p>	<p>En resumen La gestión de la EF implica una mentalidad completamente diferente, donde priman la visión y los valores del fundador. La empresa pasa a ser algo muy importante para su vida, por la que está dispuesta a luchar cueste lo que costare para sacarla adelante. Al principio las decisiones están concentradas en el fundador. En la segunda generación, en cambio, los hermanos tienen que aprender a compartir el poder y a gobernar corporativamente, algo muy difícil de lograr porque el modelo que tuvieron fue el del poder concentrado en una sola persona. Esto suele ser causa de conflictos difíciles de resolver si no se trabaja preventivamente. El crecimiento suele llegar antes que se adecue la organización a su nuevo tamaño. La carencia de sistemas de gestión adecuados al tamaño de la empresa ocasiona crisis por malas decisiones por falta de mejor información. La adecuación de la organización es un desafío que corre por cuenta de los hijos, quienes llegan a la empresa con nuevos conocimientos. Pero deberán saber "vender" sus ideas de profesionalización (e inversión) al fundador, en lugar de criticar lo hecho hasta entonces.</p>

Vemos, en consecuencia, **dos modelos de empresa**. El cuadro comparativo permite apreciar las ventajas y desventajas de cada una en relación con la otra.

La EF está más expuesta a los conflictos, y estos suelen tener consecuencias graves tanto para la empresa como para la familia. Al mezclarse los vínculos afectivos propios de la familia con los económicos y societarios de la empresa, las relaciones laborales entran con facilidad en crisis y son estos más difíciles de resolver por temor a poner en riesgo la necesaria unidad familiar.

Pero también es cierto que el compromiso y la exigencia de los familiares por sacar adelante los negocios (siempre que los involucrados hayan recibido un aceptable nivel de educación) difícilmente se consigan en similares términos en las empresas no familiares.

Si la familia logra establecer políticas y reglas claras sobre cómo agregar valor a la gestión de la empresa, esta podrá aprovechar todo su potencial generando ventajas competitivas que las empresas no familiares difícilmente puedan conseguir.

El objetivo es que el esfuerzo, la pasión, la visión y los valores del fundador continúen en las sucesivas generaciones.

El mismo John Ward⁶ (Ward, 2000) reconoce que, fruto de sus investigaciones de cerca de veinte años sobre más de mil empresas familiares que han llegado a la tercera generación, la falta de un sucesor competente explica uno de cada diez fracasos; las razones del negocio explican el veinte por ciento; la falta de capital, otro diez por ciento y **el sesenta por ciento restante tiene su explicación en conflictos familiares**. Estos datos confirman lo que los consultores vemos en la realidad diaria de las empresas familiares: las luchas de poder y de intereses entre padres e hijos, hermanos, primos, vienen acompañadas de una carga fuertemente emocional que entorpece el diálogo y la búsqueda de soluciones para la familia y para la empresa.

⁶ John L. Ward, co-director del Center for Family Enterprises de la Kellogg School of Management de la Northwestern University.

Uno de los factores de continuidad de las empresas familiares es el poder hablar de temas álgidos y difíciles dentro de un marco seguro que, por más candente que sea la cuestión, evita que se genere distanciamiento personal entre los miembros de la familia (Serebrenik, 2012).

Pero ¿por qué los conflictos destruyen tanto a las empresas familiares?

Luego de haber visto las diferencias entre las empresas no familiares y las familiares explicaremos –más adelante– cómo, en las EF, los conflictos que se producen en la toma de decisiones varían según sea **la etapa del ciclo de vida por la que transcurre la empresa familiar**. Así, es preciso discriminar diversas etapas: la inicial del fundador; el ingreso gradual de sus hijos; posteriormente, el de sus nietos y, finalmente, la que se abre con el fallecimiento del fundador. Es entonces cuando el grupo familiar –trabajen o no– debe conseguir un gobierno profesional que permita a la empresa seguir siendo exitosa, haciendo el mejor de los esfuerzos por lograrlo sin perjudicar la unidad y la armonía familiares. Este es el gran desafío de las empresas familiares, cuestión que abordaremos transversalmente a lo largo del libro.

Los conflictos, de manera muy sintética, podemos decir que se ocasionan por:

a. **Mezcla de los roles familiares con los laborales.**

Los miembros de la familia del fundador, con frecuencia sin hacerlo del todo consciente, mezclan roles familiares con laborales y empresariales, haciendo difícil tomar decisiones consensuadas. Y cuando el fundador fallece sin haberles enseñado a sus hijos y nietos a trabajar en equipo, ni habiendo fijado políticas y criterios claros sobre la estructura y dinámica

del gobierno corporativo, es el momento en que los conflictos estallan, desplegando su mayor poder destructivo, tanto sobre la empresa como en la familia.

b. **El ingreso de los hijos a la empresa familiar.**

Este tema se debe abordar en dos partes:

1. Lo relacionado con la formación en valores y la educación profesional.
2. El proceso de ingreso y de su posterior inserción en la empresa.

En ambos casos los conflictos se ocasionan por las comparaciones, muchas veces sesgadas en favor de un hijo, cuando uno o más de sus hermanos no concuerdan con la decisión del fundador. Aquí encontramos conflictos originados, por ejemplo, por las diferencias salariales, o por roles de mayor responsabilidad o que brindan mayor poder o exposición. A esto se suma el inevitable conflicto que se origina por la influencia de los respectivos cónyuges de los hijos, quienes, sin duda, influirán apoyando al suyo imposibilitados de hecho para opinar con imparcialidad.

c. **El trabajo en equipo de los familiares.**

A cada familiar que tenga ciertas responsabilidades en la toma de decisiones se le hará complejo trabajar en equipo con sus familiares porque eso exige hacer compatibles las diferentes personalidades, la aversión o propensión al riesgo, las preferencias por un tipo de negocio o de otro, el modelo mental de cada uno, que proviene, entre otras fuentes, de la formación académica y de experiencias laborales diversas. Si no aprenden a trabajar en equipo, lo más probable es que en lugar de complementarse terminen confrontando, a pesar de que tengan un alto nivel intelectual y una lograda preparación profesional.

El fundador, mientras esté activo, será quien dirima los conflictos; pero como lo habitual es que no los resuelva, quedarán ocultos... y fermentando para explotar en el futuro con consecuencias nefastas.

La particularidad que tiene este tema, de por sí con abundantísima bibliografía, es que no es lo mismo trabajar con familiares –y muchas veces socios– que con no familiares. La bibliografía tradicional está orientada a esta última variante, por cierto, la más común.

d. La comunicación y el manejo de los conflictos.

En cada etapa del ciclo de vida de la empresa familiar los integrantes, más allá de su grado de responsabilidad y su cargo, deben comunicarse de manera constructiva y resolver los conflictos cuando estos se presentan, lo cual implica un verdadero aprendizaje. En caso de no lograrlo, muy difícilmente podrán pasar de una etapa a la otra, porque caerán en las crisis propias de su ciclo, que explicaremos en su oportunidad.

Es muy frecuente que los familiares se sientan desamparados y desprovistos de herramientas a la hora de resolver conflictos. Pueden sentir, tal vez, que sus enojos o heridas no les dejan otra alternativa que lo que ellos están haciendo y de la forma en que están actuando. Otras familias, directamente, niegan o evitan los conflictos, arrastrando rencores y resentimientos que luego explotan y causan desacuerdos que no tienen fin.

Además, las cosas se ven diferentes según el cristal a través del que se mire. Los familiares –según los roles que desempeñan en la familia y en la empresa– suelen tener percepciones diferentes sobre lo que es mejor para la empresa. Resulta muy oportuno citar lo que Stephen Covey (Covey, 1997) dice acerca de que “todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos, cuando en realidad no suele ser así. Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros o

como se nos ha condicionado para que lo veamos. Personas sinceras e inteligentes ven las cosas de modo distinto, porque cada uno mira a través del cristal de su experiencia”. Y en el caso de la empresa familiar es más complejo, porque los familiares llegan a la empresa con derechos –de propiedad o solo por ser hijo de...– que le hace difícil al fundador despedirlos cuando no tienen un buen desempeño. La empresa no familiar no cuenta con esta dificultad, porque los tres sistemas sociales, familia, empresa y accionistas, son independientes. En las empresas familiares, en cambio, son interdependientes.

Cuando la familia ha crecido y se encuentra la segunda generación a cargo de la empresa, los familiares caen en la paradoja de no hablar de ciertos temas tabú para evitar conflictos, y así mantener el “mito” de la armonía familiar; cuando es precisamente por no conversarlos a tiempo que los conflictos se agravan y son tan destructivos. Pensar que el tiempo lo resuelve todo es una posición no solo cómoda sino también engañosa, ya que se oculta que no se quiere –o no se sabe– enfrentar los problemas a su debido tiempo.

“Tuvimos una discusión en la empresa, y ahora mi hija no me deja ver a mis nietos”, nos dice una fundadora. “En el almuerzo del domingo mi hijo se ofendió conmigo y ahora no me habla en la oficina, lo cual hace imposible el trabajo cotidiano”, nos dice otra. En estos ejemplos se aprecia cómo, por un lado, se afecta el gobierno de la empresa, donde el impacto se vive en la gestión diaria, perturbando el clima laboral, ya que los empleados no son ajenos a los conflictos. Por otro lado también resulta elocuente cómo se resiente la unidad familiar ante los “cortocircuitos” en la empresa.

Más allá del gran afecto que se tengan sus miembros, las familias empresarias reconocen que es más difícil trabajar con familiares que con empleados no familiares. Entonces, la pregunta obligada es: ¿por qué hay tantas empresas familiares? A lo que podemos responder que cuando el fundador inicia su proyecto

empresario, siendo aún joven, no lo hace pensando en formar una empresa familiar, porque en ese momento es "su" empresa. Además, los hijos, si es que ya llegaron, son todavía chicos. De manera que la empresa se convierte en familiar recién cuando ingresa a ella el primer hijo, (o cónyuge, cuñado u otro).

Conflictos éticos: los más complejos y difíciles de resolver

La ética es rama de la filosofía que permite conocer, a través de un proceso racional, cuáles son las responsabilidades de las personas respecto de sus comportamientos y decisiones, de cara a la consecución de "lo bueno" o "lo correcto", y a evitar "lo malo" o "lo incorrecto".

El problema que se da en la empresa familiar es que cada miembro de la familia tiene su propia percepción de lo que está bien y de lo que está mal, de lo justo y de lo injusto. En especial cuando sienten que no se les reconoce lo que creen que se merecen, u otros conflictos que surgen como resultado de las comparaciones más o menos permanentes que, consciente o inconscientemente, se hacen los familiares entre sí, juzgando los desempeños de los demás con visión crítica y prejuiciosa, que no favorece el clima de equipo que debieran vivir para ser eficientes y felices a la vez.

Si usted se encuentra ante problemas como los aquí descritos... ¡no es el único! La mayoría de las personas que pertenecen a empresas familiares pasan por la misma situación.

La empresa familiar puede ser pensada como la convergencia de dos tipos de organización: la familia, destinada al desarrollo de vínculos afectivos que buscan la felicidad, y la empresa, cuyos objetivos son el éxito económico y el reconocimiento bien ganado en los mercados y en su comunidad.

Como toda actividad exige ser evaluada para mejorar, surge entonces la necesidad de cómo hacer compatibles los objetivos de ambas organizaciones.

A lo largo del libro analizaremos ambas, la estructura y la dinámica de los sistemas sociales de la familia y de la empresa, para comprender los riesgos y beneficios que tienen cuando involucran otra organización, con su estructura y su dinámica propias, como es la empresa familiar.

El objetivo es evaluar los aspectos éticos: lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, discriminar lo que es bueno de lo que no lo es, teniendo en cuenta que la empresa familiar tiene por objetivo propio ser exitosa, a la vez que la familia es feliz compartiendo el proyecto empresario junto con todos los integrantes de la organización.

Procuraremos presentar cómo salir de prácticas viciosas para vivir prácticas virtuosas que faciliten lograr ese doble objetivo de la empresa familiar. Y en la base de las prácticas viciosas están los conflictos, porque destruyen la felicidad que busca la familia y la prosperidad que espera alcanzar la empresa.

En este sentido, encontramos muy claro lo que exponen los profesores del IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) Miguel Ángel Gallo y Doménech Melé (Gallo y Melé, 2010). Según ellos, la empresa familiar es una comunidad organizada de personas con características propias. Como tal, no excluye entre sus objetivos los beneficios, la adaptación al entorno para sobrevivir o la concurrencia de intereses personales, pero se sitúa por encima de ellos. De esta forma la empresa no sería una sociedad de capitales sino de personas. Personas entre las que están las familias propietarias, sus trabajadores y sus directivos, pero también muchas otras vinculadas a ella y que constituyen su comunidad. De acuerdo con lo que los autores denominan principio personalista, el respeto de los derechos innatos de las personas y sus necesidades de desarrollo humano no solo sería una exigencia ética, también lo sería para el buen funcionamiento de la empresa. Los autores precisan: "Considerar a la empresa como una comunidad de personas es de gran relevancia para formular e implantar

estrategias, para diseñar las organizaciones que han de llevarlas a cabo y para un correcto enfoque del estilo y los sistemas de gobierno de la empresa. No es lo mismo establecer estrategias y organizaciones contando con que las personas no pasan de ser un simple recurso humano, que hacerlo considerando que las personas son seres libres y autónomos y en continuo desarrollo". Entendida de esta forma, la ética de las empresas familiares es la base necesaria sobre la que asentar la responsabilidad de los propietarios y de sus directivos frente a la comunidad en la que están insertas. De ahí lo importante que resulta la defensa de los valores como condición necesaria para el buen gobierno de la empresa familiar. Y en esto deberán dar ejemplo para que se haga realidad. Sobre los valores haremos especial hincapié, ya que ayudarán a implementar las mejores prácticas de comunicación, de manejo de conflictos y de trabajo en equipo con familiares.

Los que tengan experiencia en empresas familiares tienen conciencia de la importancia de los valores, en primer lugar en el seno mismo de la familia propietaria. Valores esenciales como ser personas responsables, leales, honestas, competentes, solidarias, emprendedoras y que se caractericen también por su comprensión, entre otras tantas virtudes. También tendrán conocimiento del daño que pueden ocasionar personas carentes de las cualidades mencionadas. Son innumerables las historias de empresas familiares que han acabado mal por ausencia de comportamiento ético sano de parte de quienes debían dar ejemplo de ello. El no escuchar, la intolerancia, la falta de respeto o, incluso, el desprecio hacia los demás, la prepotencia y los egoísmos en sus diversas manifestaciones, junto con envidias y peleas de poder, perjudican tanto a la empresa como a la unidad familiar, ocasionando conflictos muy difíciles de revertir.⁷

⁷ Antonio Arandoña, profesor del IESE que prologó el libro *Ética de la empresa familiar*, de Gallo y Melé.

¿Cómo salvar a las empresas familiares de su punto más débil, los conflictos?

La familia tiene que ser proactiva y anticiparse a los potenciales conflictos de intereses, expectativas, personalidades u otros, generando los mecanismos para conseguir una mejor comunicación, aprender a trabajar en equipo y poder manejar los conflictos, es decir, resolverlos, para no dejarlos guardados.

La buena comunicación es necesaria para consensuar normas que regulen la relación de la familia con sus empresas, para así separar los temas laborales y societarios de los familiares. Esto es lo que, en nuestro último libro, llamamos "protocolo familiar".

Las empresas familiares funcionan mejor cuando hay normas y procesos establecidos para trabajar padres e hijos juntos. Y es responsabilidad del líder de la empresa conseguir esto; más aún, este debe ser su último gran desafío: que sus hijos aprendan a trabajar en equipo, a comunicarse y a resolver los conflictos. En caso contrario, no podrán incorporar las buenas prácticas de gobierno de la empresa familiar, ya tratadas en nuestro libro anterior.

Entonces, ¿qué está primero, la familia o la empresa?

Cuando se habla de las estrategias de las empresas familiares hay que preguntarse: ¿qué está primero, la empresa o la familia? La teoría dice que, si no se cuida el negocio, no habrá empresa para la familia. Pero la experiencia muestra que, en realidad, el vínculo familiar suele estar primero, y esto, sin duda, es fuente de conflictos que hay que prever y saber manejar.

En la formación y el desarrollo de una cultura empresarial ejerce mucha influencia el fundador, inculcando sus valores, preferencias y procedimientos. En definitiva, la cultura

de la familia termina siendo la cultura de la empresa. Y nos animamos a decir que la cultura es a la organización lo que la personalidad es a la persona. De esta manera se encuentran estrategias que no se podrán implementar exitosamente por razones culturales. Es decir que, para cambiar la cultura, habría que cambiar a las personas. Y ¿cómo se hace esto sin generar profundos conflictos entre los mismos familiares, que quieren cambiar sin cambiar?

Hay múltiples ejemplos y casos de empresas familiares importantes, que no vislumbraron las dificultades y tampoco sintieron la necesidad imperiosa de cambiar a tiempo. Por lo general, no reconocieron las competencias profesionales ausentes en la organización, creyendo que, con solo el esfuerzo y sacrificio de sus dueños, sería suficiente para seguir subsistiendo en un entorno tan cambiante y competitivo como el de los últimos tiempos.

Una queja frecuente que causa conflictos y afecta los vínculos familiares es sobre tratar temas de la empresa en las reuniones familiares. Por la informalidad con que se toman, estas decisiones no suelen ser beneficiosas para la empresa; a la vez, no se aprovecha el necesario tiempo para disfrutar con la familia. Estas quejas suelen venir de las madres o de las mujeres de la familia, quienes velan, principalmente, por los intereses emocionales de esta, en definitiva, el secreto donde anida la unidad familiar.

Un dato importante para comprender mejor la dinámica de la empresa familiar es la tendencia a reproducir los modelos de comportamiento y de comunicación que encontramos en la familia. Esto hace que, muchas veces, las empresas sean gestionadas como una familia. Al mezclarse los roles afectivos y los económicos, ambos campos entran con frecuencia en conflicto.

Por todo esto surge la necesidad de estudiar y comprender mejor a las empresas familiares que, como hemos desarrollado, son singulares y, por lo tanto, especiales, ya que se

enfrentan a desafíos donde la racionalidad, las emociones y el afecto se unen y se superponen, entrando frecuentemente en conflicto. Esto produce un fuerte impacto en el ámbito laboral, familiar y societario, debilitando sus vínculos y amenazando la pérdida, justamente, de las grandes fortalezas que caracterizan a este tipo peculiar de empresas.

PLAN DE TRABAJO

- Cada familia empresaria debe hacer consciente las fortalezas y debilidades de su propia empresa, que la hacen única y diferente de las demás.
 - Hemos visto el impacto que tiene en la sociedad este tipo de empresas; por esta razón invitamos a que cada uno en su rol respectivo, propietario y familiar, solo familiar, ejecutivo y familiar, haga su propio análisis. Luego comparen las respuestas, conversen y, finalmente, elaboren un plan de mejora a corto y largo plazo.
 - Cada familia empresaria debe encontrar su propio camino para trabajar bien y en armonía, ya que en una cuestión tan importante como es la felicidad de sus miembros, no se debe improvisar. Y no olvidemos que lo importante es saber qué es lo mejor para la empresa velando por la felicidad de la familia.
-

2. LA CULTURA Y LOS VALORES EN LA EMPRESA FAMILIAR

ENTENDEMOS POR **CULTURA** A LA MANERA PARTICULAR DE HACER LAS COSAS QUE TIENE UNA INSTITUCIÓN, EN NUESTRO CASO, LA EMPRESA FAMILIAR.

Para las empresas familiares exitosas, los **valores** constituyen una fortaleza competitiva que justifica los éxitos que logran. Cada familia tiene sus propios valores y una forma en que los viven. En este aspecto se diferencian esencialmente una familia empresaria de otra. Y estos valores son los que el matrimonio fundador quiere que se vivan como legado en las generaciones sucesivas.

En una organización los valores son el marco del comportamiento de sus integrantes y se manifiestan en su cultura, la que a su vez está fuertemente influenciada por los valores que la familia empresaria vive.

El identificar los valores de la familia empresaria es importante porque son la base sobre la que se construye el proyecto empresarial. Cuanto más explícitos sean estos valores, mejor podrán ayudarse los familiares a vivirlos con el fin de conseguir una mejor calidad de gestión de la empresa dentro de un marco de armonía familiar. Cabe mencionar que en los procesos de consultoría se desarrollan estos valores en el marco de un **código de ética y de comportamientos -CEC-**, en el cual cada valor está expresado en los comportamientos que se desea vivir en las relaciones laborales. Los comportamientos serán expresados de manera que sea sencillo medir su cumplimiento.

Código de ética y de comportamientos

Veamos un ejemplo de una empresa con la que se trabajó el CEC:

VALOR	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
C O N F I A N Z A	Es la creencia de que una persona será capaz y deseará actuar de la manera esperada y adecuada en función de los valores familiares y los acuerdos establecidos.	<p>■ Voluntad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demostrar preocupación ante las responsabilidades realizando las tareas encomendadas en tiempo y forma. 2. En caso de tener dificultades para ello, buscar ayuda, pero no desentenderse. <p>■ Sinceridad</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expresar los sentimientos negativos y prejuicios que se tienen con alguno de los familiares. El objetivo es que se conozca lo que cada uno piensa y siente para tratar de mejorar la relación laboral. 2. Ante el surgimiento de un conflicto, preparar la conversación para mantenerla con la persona con quien se tiene el conflicto, sin dejar pasar el tiempo (se recomienda no dejar pasar más de una semana). 3. No favorecer la triangulación. Si un miembro de la familia ubica a otro como tercero haciéndolo partícipe del conflicto y esperando que interceda por él, es preciso recordarle la necesidad de resolver el conflicto directamente con la parte en cuestión. <p>■ No ponerse en víctima</p> <p>Ante la presencia de algún conflicto con alguien o por disconformidad con alguna medida tomada en la empresa, hay que comprometerse, adoptando una actitud de protagonista: "Yo voy a intentar resolver este conflicto". No debe esperarse a que otro lo haga sino buscar el momento adecuado para mantener la conversación con quien corresponda.</p>

Observar el esfuerzo que realizan los demás para cambiar de actitudes y acomodarse a los comportamientos que han decidido vivir genera una poderosa fuerza motivadora para también uno procurar vivir los comportamientos deseados.

Así, empresa y familia se benefician (Carlock y Ward, 2010). Es condición necesaria para que los acuerdos recogidos en el protocolo familiar se cumplan.

Por ejemplo, las empresas familiares chinas que están fuertemente influidas por el confucionismo, que no es una religión sino una filosofía, se focalizan en el cultivo de la virtud y en velar por los comportamientos éticos, y en esto apalancan su éxito (Susanto y Susanto, 2013).

En cambio, en Colombia tiene vigencia el modelo VETOM,⁸ que clasifica los valores de las empresas familiares en tres grupos con niveles de importancia distinta y relativa: los estructurales, que respaldan las relaciones familiares, como el amor y el respeto; los operativos, que les aportan beneficios a las empresas, como la transparencia y la laboriosidad; y los trascendentes, que son los pilares para construir un legado, como la espiritualidad y la responsabilidad social (Gómez-Betancourt, 2010).

Hace un tiempo tuvimos una interesante conversación con un accionista de la tercera generación que se halla en pleno proceso de sucesión. De todo lo que nos contó, hubo una frase que nos impresionó y que a menudo recordamos: “Para nosotros, lo más importante es tener muy en claro que, pase lo que pase, debemos permanecer unidos”.

Cuando un miembro de la familia empresaria pregonara la unidad a cualquier precio, debe tener en cuenta dos fuerzas opuestas por naturaleza: por un lado, la necesidad de permanecer unidos, y por el otro, la existencia de una multiplicidad de individuos, con diferentes posiciones respecto de la empresa y con intereses y necesidades no siempre coincidentes que, a su vez, evolucionan con el paso del tiempo y de manera diferente. Es decir, no es suficiente querer la unidad familiar sino también saber cómo mantenerla, más aún, fortalecerla, cuando los familiares gestionan sus empresas.

8 V se refiere a Valores, E a los estructurales, la T a los trascendentes, la O a los operativos y la M a modelo.

Cultura, valores y éxito de la empresa

El factor cultural y los valores son trascendentales y, a nuestro juicio, los elementos más importantes que han de tener en cuenta los líderes de las empresas familiares a la hora de plantearse la continuidad de la empresa en manos de la familia. Continuidad que, inexorablemente, pasa por un proceso de sucesión en el que la empresa necesita contar con estructuras formales y efectivas de gobierno que permitan conocer –y seleccionar– a los familiares más capaces para ocupar los puestos de mayor relevancia, salvo que se advierta la conveniencia de optar por un tercero no familiar. De esta manera, se pretende que queden más expuestos ante el grupo familiar los candidatos más competentes, sean familiares o no.

¿Cómo conjugar unidad y diversidad? Es decir, ¿cómo encontrar los cauces para que la diversidad pueda ser un factor clave de éxito en la gestión de una empresa familiar? La respuesta está en **los valores** –que se adquieren, esencialmente, en la familia– y en el aprender a trabajar en equipo. Tomar conciencia sobre la importancia de la formación de los hijos en valores debe ser una preocupación constante de los padres, desde que nacen y durante toda la vida. Y esta formación debe ser coherente entre lo que a los hijos se les enseña y lo que ellos ven en la vida cotidiana de sus padres, tanto en el mundo laboral como en el doméstico. El buen ejemplo es la mejor pedagogía.

Es preciso, en consecuencia, inculcar, de diversos modos según la edad, el amor por la empresa, llevándolos desde pequeños para que conozcan sus productos y servicios, las instalaciones, su gente, es decir, que se familiaricen progresivamente con el emprendimiento familiar (Pithod y Dodero, 1997). En este sentido, los trabajos de verano suelen ser muy útiles cuando están bien planeados y son aprovechados.

Independientemente del rol que vayan a desempeñar en la empresa, hay que promover su interés por adquirir la mejor for-

mación profesional, sea o no afín a los negocios familiares. Además, se trata de que los jóvenes conozcan e interioricen las responsabilidades y los desafíos que supone trabajar en la empresa, sea solo como accionistas o integrando el directorio o junta directiva (Carlock y Ward, 2010).

La disciplina es un valor muy importante para que la visión y la misión de la empresa se hagan realidad. La disciplina que caracterizó a los fundadores para sacar la empresa adelante estará en riesgo de perderse si ellos fueron demasiado condescendientes a la hora de formar y exigir a sus hijos el cumplimiento de sus obligaciones. Los indisciplinados son inconstantes: esclavos de los cambios de humor, se dejan llevar por lo que más les agrada hacer (Covey, 2004); habitualmente tendrán alguna excusa para explicar por qué no hicieron lo que tenían que hacer.

La cuestión nos remite directamente al tema de la **cultura familiar y los valores**. Es este uno de los temas a los que creemos se les debe dar más importancia en las publicaciones, las conferencias y los seminarios sobre empresas familiares. Aronoff y Ward aseguran que los valores e ideales cultivados por la familia propietaria son, potencialmente, una vasta fuente de fortaleza y energía para una empresa. Una familia propietaria, robusta y con valores fuertes, es quizás el mejor activo con el que cuenta la empresa (Aronoff y Ward, 2010).

En un congreso sobre empresas familiares organizado por la escuela de negocios Kellogg, se preguntó a los participantes cuáles sentían que eran las ventajas más importantes que tenían las empresas familiares: la cultura basada en los valores fue puesta en primer lugar (Carlock y Ward, 2010).

“Los valores y principios enseñados y llevados a la práctica nos fortalecen. Papá y mamá tienen una posición dentro de esta sociedad, como personas de buena reputación (honestas, transparentes, etc.) y nosotros, los hijos, debemos cuidar y mantener esta imagen”. En este claro comentario de un miem-

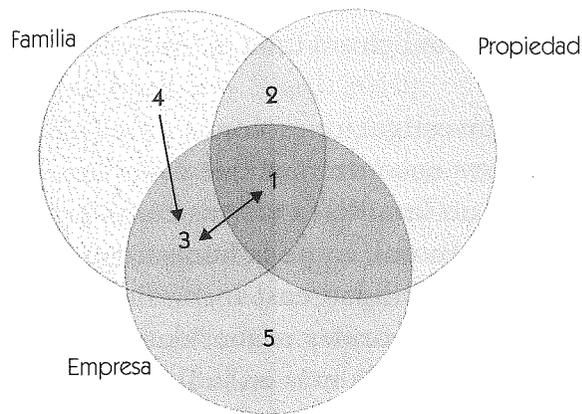
bro de segunda generación se puede apreciar cómo los valores y la cultura familiar son elementos que se debe tener muy en cuenta a la hora de trabajar con una familia empresaria, ya que serán el eje sobre el cual girará toda la estructura y la dinámica de la empresa.

Tanto en las investigaciones como en el trabajo con las empresas familiares encontramos que éstas tienden a valorar en sus empleados no familiares ciertas características de personalidad de índole moral, como la honestidad, la fidelidad, la confianza y la disponibilidad casi incondicional, por encima de las competencias laborales requeridas para el puesto. Se trata de una cultura basada más en la fidelidad y la confianza que en las aptitudes. En realidad, ambas son necesarias, pero las primeras se consiguen de un modo más natural (principal ventaja de las empresas familiares), mientras que las competencias laborales hay que desarrollarlas o, en su defecto, acudir al mercado del trabajo.

PLAN DE TRABAJO

- Cada miembro de la familia manifieste los valores –y lo que entiende por cada uno– y los comportamientos vitales para que la gestión de la empresa sea exitosa dentro de un marco de unidad familiar y fortalecimiento del compromiso por el futuro de la empresa.
 - Luego, consensuar un listado breve de valores, para empezar a vivirlos. Se recomienda la autoevaluación individual primero, luego hacerla de modo grupal, para identificar no lo que se está viviendo mal sino aquellos aspectos en los que se puede mejorar.
-

3. ENTENDER A LA FAMILIA COMO SISTEMA PARA COMPRENDER MEJOR A LA EMPRESA FAMILIAR



La familia como sistema

El sistema familiar se focaliza en observar cómo sus miembros interactúan entre sí. El propósito es comprender las modificaciones que se producen en estos vínculos a lo largo del tiempo, los que forjan una historia de relaciones que permite entender los comportamientos actuales de sus miembros.

La educación de los hijos

Para hablar de este tema es menester remontarse a lo que sucedió con la crianza de los hijos en función de cada etapa de maduración. En un comienzo, los niños necesitan una guía intensa que genera mucha dependencia de los padres, pero con una buena educación van logrando la autonomía necesaria para desarrollar su propia identidad.

En cambio, cuando los padres sobreprotegen a sus hijos y limitan sus posibilidades de desarrollo y crecimiento personal, es muy probable que esta actitud genere personas que no saben hacer nada por sí mismas, ya que tuvieron todo resuel-

to, una vida cómoda, sin los tropiezos que ayudan a crecer y desarrollar facultades y habilidades. Y si a ello le agregamos el autoritarismo, que es propio de muchos fundadores, será casi un hecho encontrarse con hijos inseguros, que no han tomado decisiones importantes por sí mismos, que buscan diferenciarse formando parte de grupos de amigos con actitudes de rebeldía, con vestimentas y actitudes particulares, en busca de una identidad propia diferente a la de sus padres. Este caso que mencionamos no es caprichoso, ya que la temática de la empresa familiar tiene que ver con el modelo que imprimen los padres como líderes y protagonistas de la crianza de sus hijos, construyendo de esta manera ciertos comportamientos y modalidades en ellos que luego se copiarán en la empresa (Payeras, 2010). Cuando nos encontremos con un caso como este, el tiempo permitirá confirmar un destino casi inevitable: la empresa se habrá quedado sin un sucesor con el liderazgo que ella necesita.

Se aprecia, entonces, que la educación de los hijos es un tema muy relevante para tener mayores posibilidades de continuar con el éxito del fundador. Para ello la familia establecerá reglas, políticas y estructuras para gobernar mejor la empresa que habrán de vivirse a fin de obtener los resultados esperados. De manera que la dinámica de la propia familia se convierte en un factor clave para el éxito o el fracaso de la empresa.

En una empresa no familiar su presidente tiene mayor margen para organizar su propio equipo; en la empresa familiar, en cambio, hay que hacer el circuito inverso, es decir, formar un equipo con las personas que ya están, los familiares, que, por lo general, vienen "dados", no se pueden escoger o descartar sin altos costos.

En la empresa familiar no siempre se es consciente de la importancia de evaluar si las diferentes personalidades son compatibles para trabajar juntos, o qué hay que hacer para conseguirlo. Y tampoco son conscientes de que si no se hace

nada, con el tiempo esto afectará la calidad de gestión de la empresa.

Además, las motivaciones y los intereses de los familiares no son estáticos, sino que van cambiando conforme transcurre el tiempo; incluso no es la misma motivación la del fundador a los cuarenta años que a los setenta. Algo similar les pasará a los hijos (Kets de Vries, Carlock y Florent-Treacy, 2007).

NORMAS DE LA FAMILIA	NORMAS DE LA EMPRESA
Los padres en cuanto padres deben:	Los padres como gerentes generales deben:
SELECCIÓN: igualdad de oportunidades	SELECCIÓN: a los más competentes
COMPENSACIÓN: según necesidades	COMPENSACIÓN: de acuerdo con valor del mercado y al desempeño
FORMACIÓN: desarrollo del hijo	FORMACIÓN: satisfacer las necesidades organizativas
OBJETIVO: la felicidad de la familia	OBJETIVO: acrecentar el valor de la empresa

Los ciclos de la familia

La familia atraviesa fases en su desarrollo que suponen crisis naturales en las que se transforma, crece y madura. Pero el tiempo de vida de cada empresa familiar dependerá, en buena medida, de cómo se han preparado para hacer compatibles los ciclos de la familia con los propios de la empresa familiar. El crecimiento de la familia supone sucesivas readaptaciones y cambios personales, de pareja, en los hijos, sociales, etc. Cuando la pareja se casa, cuando nacen los hijos, cuando comienzan la escuela, cuando los hijos se emancipan dejando el nido vacío. Todos cambios que implican el ejercicio de nuevos roles muy significativos que, al modificarse, cambian elementos de la identidad de la persona (Rodrigo y Palacios, 1998).

La persona pasa por sucesivos identidades y roles, ejerciéndose más de uno en determinados momentos del ciclo vital:

hija, esposa, madre joven, madre madura, abuela, amiga, compañera, etc. De igual modo, los hijos a lo largo de su desarrollo van asumiendo progresivamente nuevos roles.

En cada contexto se van forjando su sistema de valores y reglas de funcionamiento que se aprenden tempranamente (lo permitido o no en casa, cuando hay visitas, en casa de los amigos, en el colegio, lo que está bien y lo que está mal hacer, etc.).

No se trata de un estado, de algo estático, sino de un proceso de cambio en el que los hijos van madurando su personalidad, afianzándose en un sistema de valores, haciendo más previsibles sus comportamientos (Watzlawick, 1998).

Todos estos aspectos, y otros muchos consecuentes con ellos, complejizan las relaciones familiares, por los cambios procesuales continuados y dinámicos que se dan, y que obligan a continuas readaptaciones a todos y cada uno de los miembros, porque, en todo sistema, el cambio de cada parte afecta a la totalidad.

La familia como empresa

Ahora, a lo ya visto, se suma lo que sucede en aquellas familias en las que, además, se comparte un proyecto empresario. Como es de prever, la cuestión se complica de una manera potencial. La teoría de los sistemas familiares sugiere que el traspaso de la puerta de la casa a la empresa está lleno de peligros. Ambos sistemas, familia y empresa, tienen su propio ciclo de vida, los cuales coexisten, se superponen y se influyen uno al otro.

El sistema familiar tiene jerarquías, con roles o tareas que no están habitualmente bien definidos. Hermana mayor o hermano más pequeño, cada uno tiene su rol tácito. Uno es visto como el hermano gracioso, el otro como el inteligente y el otro como el distraído. Pero cuando comienzan a trabajar en la empresa, el rol puede exigir otro tipo de comportamientos, y esta adaptación a lo que el puesto de trabajo requiere suele

no ser tan fácil, porque muchas veces se cree que la jerarquía familiar debe trasladarse a la empresa. Por ejemplo, le será difícil al hermano mayor recibir órdenes de su hermano –o hermana– menor (Jaffe y otros, 2003).

Ahora bien, si el primogénito ha asumido cierto liderazgo en relación con sus hermanos, ¿deberá 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 distintas, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa fuera diferente también.

Conforme la familia va creciendo en generaciones y la empresa en tamaño, la cultura familiar-empresaria deberá orientarse a tener explicitados los objetivos, las políticas, los procedimientos, los ámbitos formales de discusión (en la esfera empresaria y en la familiar) y reglas escritas y consensuadas, como es el protocolo familiar.

Vale la pena hacer el esfuerzo que haga falta para que las empresas puedan seguir creciendo, ser cada vez mejores, permaneciendo dentro del espacio familiar (Lansberg, 2003).

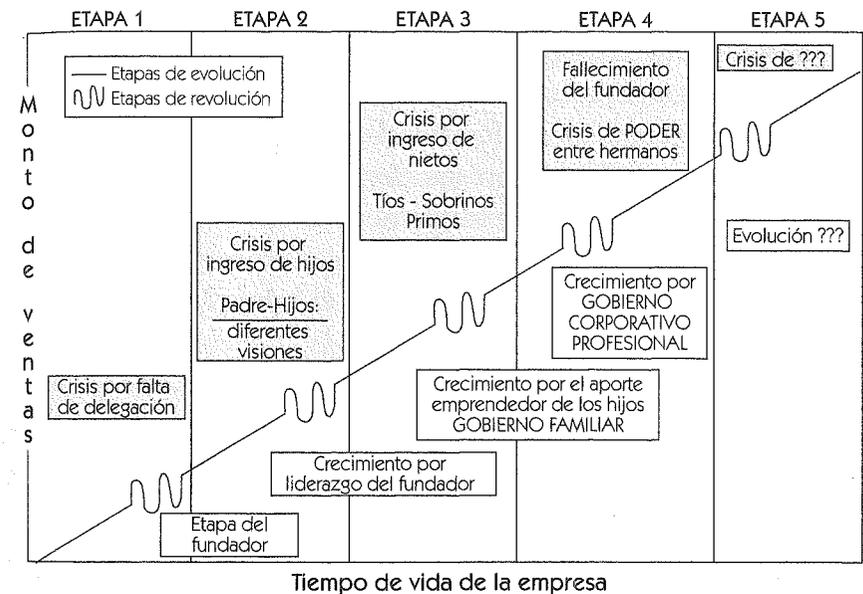
PLAN DE TRABAJO

- Piense en los temas que le preocupan sobre lo tratado en “La familia como empresa”. Qué sugiere. Pida al resto de la familia que haga lo mismo. Luego tengan una reunión grupal para analizar las respuestas y consensuar un plan de mejora.

4. LA TOMA DE DECISIONES DE ACUERDO CON EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Se observa entonces que, conforme crece la familia también crece la empresa familiar, y esto implica que se complejice todo el modelo. Veamos las diferentes etapas del ciclo de vida de la empresa familiar y los efectos que este proceso tiene sobre la toma de decisiones.

Etapas de la empresa familiar



El treinta por ciento de las empresas familiares que sobreviven a la generación del fundador ha migrado de un modelo de toma de decisión centralizado en una sola persona –el fundador– a otro modelo en el que dos o más familiares han tenido que aprender a compartir el poder y a tomar decisiones en forma colegiada, sin que por esto se resienta el compromiso con la empresa ni la armonía familiar, que, como hemos visto, no es nada sencillo de lograr.

Alcanzar esta meta exige estar abierto al cambio, al debate y a la aceptación de nuevas ideas; no temer las diferencias de opiniones sino saberlas aprovechar para enriquecer las decisiones.

Las competencias profesionales, la personalidad y los estilos de liderazgo llevan a percibir la realidad desde diferentes perspectivas, y esto puede ocasionar tanto conflictos como oportunidades, según como se lo trabaje. Es decir, serán oportunidades cuando los familiares involucrados en las decisiones se esfuercen por comprender los problemas y buscar juntos las soluciones.

El objetivo principal es lograr trabajar en equipo, lo que supone aprender a tomar decisiones que promuevan el crecimiento y la continuidad de la empresa a lo largo de las generaciones. Pero para ello deberán antes aprender a manejar los conflictos, tema que desarrollaremos en profundidad en los siguientes capítulos.

El gobierno de las empresas tiene por objeto tomar decisiones, y según la calidad e implementación de estas serán los resultados de la gestión. En el caso de las empresas familiares la mezcla de roles hace más complejo el buen gobierno de las empresas (Frankenberg, 2006).

Por ello, debe pensarse la toma de decisiones como un **proceso** que incluye el empleo de herramientas específicas. Una de ellas la presentaremos en este libro bajo el nombre de "El modelo del iceberg".

A continuación⁹ repasemos las cinco etapas del ciclo de vida de la EF y cómo, en ese devenir, se va modificando el estilo de toma de decisiones.

■ Primera etapa. Decisiones centralizadas en una persona, el fundador

Este estilo de toma de decisiones funciona mejor cuando la empresa todavía es pequeña y está en su primera etapa de cre-

⁹ Este tema ha sido expuesto con otro enfoque en nuestro libro *El secreto de las empresas familiares exitosas*, *op. cit.*

cimiento. En esos momentos iniciales de la vida de la empresa, el fundador no reúne recursos importantes pero tiene una clara visión que ejecuta con pasión y con una enorme capacidad de trabajo que lo lleva a superar los innumerables obstáculos para conseguir que su proyecto se haga realidad. El desafío al que se enfrenta pone a prueba sus valores y su espíritu emprendedor. Además, llama la atención la capacidad de motivación que engendran en él los fracasos, que, en lugar de deprimirlo, lo incitan a tomar nuevos desafíos. Por último, hay que destacar el sentido de pertenencia que logra en sus pocos empleados, dispuestos a acompañar la aventura del fundador al hacerlos sentir parte del proyecto. Sin este tipo de liderazgo el fundador no podría explicar el éxito de su empresa (Bermejo, 2008).

Aquí, el fundador –o fundadora– juega un rol fundamental, ya que es quien cumple varias funciones, porque no suele tener con quién compartir las decisiones. Por cierto, lo habitual es que haya mucho de intuitivo detrás de cada una de estas (Ramírez Barber y otros, 2007).

La personalidad del fundador suele caracterizarse por ser la de un visionario, emprendedor, con rasgos paternalistas e incluso autoritarios, orientado al logro y perseverante. Suele tener una gran pasión por lo que hace, delega muy poco y suele justificarse diciendo: "Todo lo tengo que hacer yo porque, si no, las cosas nunca salen como yo quiero".

Primera crisis, por falta de delegación

Los aciertos del fundador permiten que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes. El emprendimiento comienza a tener problemas de productividad e incluso financieros. En este momento es cuando el fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de **incorporar gente en quien pueda delegar** algunas de las funciones operativas que cumple él. En general se resiste, porque

no tiene suficiente confianza en que otras personas puedan hacer bien sus trabajos, y porque no tiene tiempo, disposición ni ganas de controlarlos. En caso de lograrlo, podrá superar esta primera crisis, que es la propia del crecimiento por el éxito inicial.

■ Segunda etapa. Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Para esta nueva etapa, el fundador debe desarrollar otras competencias, como liderar un equipo con las personas en quienes ha delegado y con las que se han incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignen tareas a personas que deberán tomar decisiones operativas y dar cuenta de ellas. La comunicación seguirá siendo bastante informal, pero más compleja de coordinar, porque ha comenzado a tener cierta estructura organizativa.

Aquí el fundador comunica con tales pasión y paternalismo el sentido de misión, que desarrolla en su gente un fuerte sentido de pertenencia, manifiesto en el compromiso que asumen sus colaboradores en sus respectivas tareas. De este modo consigue una formidable ventaja competitiva que es solo pensable en las empresas familiares. Es de apuntar que no todas las EF la consiguen, porque el fundador no siempre puede superar la crisis de esta etapa (Miller-Le Breton Miller, 2005).

Segunda crisis, por el ingreso de los hijos

Por lo general, cuando el fundador se encuentra transcurriendo la década de sus cincuenta años, sus hijos ya han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa genera en la familia mucho entusiasmo, lo más probable es que pronto lleguen las dificultades. Y es habitual que aparezcan como consecuen-

cia del afán de los hijos por poner en práctica conocimientos adquiridos en la universidad u otros estudios.

Lo primero que los hijos quieren, al entrar a la empresa de sus padres, es hacer cambios; pero su impulsividad los lleva – especialmente a los varones – a criticar lo que viene haciendo el padre –o madre– y fundador, para justificar sus propuestas. Es natural que los padres se sientan molestos por las críticas de los hijos, y esto les lleva a decirles en algún momento: “Ustedes sabrán mucho de teoría, pero quiero que sepan que todo lo que ustedes tienen, casa, auto, educación, estándar de vida, ha salido de esta empresa que tanto critican, por lo que tan mal no lo debo haber hecho. Así que vayan a trabajar y déjense de soñar con tantos cambios; antes valoren lo que tienen que se consiguió con mucho esfuerzo y sacrificio”.

Respecto de las decisiones, el padre –o madre– y fundador es quien continúa teniendo la última palabra, aunque crea escuchar a sus hijos como a sus otros empleados.

Y cuando el fundador se hace mayor y los hijos siguen insistiendo con más cambios, el padre los reúne y lo resuelve fácilmente, diciéndoles: “Quiero decirles algo, mientras yo esté aquí, se hace lo que yo diga; el día que no esté, ustedes hagan todos los cambios que quieran, ¿entendieron?”.

Mientras, los hijos van creciendo, asumen mayores responsabilidades, se comunican de manera informal sobre cómo resolverían tal o cual situación, pero no pueden tomar decisiones relevantes, ya que el poder lo retiene el fundador.

La presencia de esta modalidad da la pauta de que ciertos conflictos se avecinan.

■ Tercera etapa. Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Superada la crisis anterior, y con el fundador trabajando en equipo con sus hijos, la empresa está frente a posibilidades de crecimiento vertiginoso en virtud de la sinergia que los

hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y profesionalizar la gestión de la organización. Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí por sacar la empresa adelante: una ventaja competitiva de gran poder y eficacia.

La capacidad de innovar y mantener el espíritu emprendedor entre los miembros de la familia ha sido una de las características descubiertas entre las empresas familiares más longevas (Ward, 2004).

Tercera crisis, con el ingreso de los nietos del fundador

En general el fundador está transitando sus setenta años, sus hijos promedian los cuarenta y cincuenta, y los nietos tienen entre veinte y treinta años. Algunos, muy probablemente, ya graduados en la universidad y preparándose para ingresar a la empresa de la familia.

La familia ya es numerosa, existen dos o más ramas familiares, de manera que el poder de los accionistas se diluye, y no todos podrán trabajar en las empresas del grupo familiar. En esta etapa habrá que enseñarles lo que significa ser propietarios (aunque de hecho aún no tengan las acciones), no tan solo respecto de sus derechos sino también en relación con sus obligaciones, especialmente en lo que se refiere a dar el ejemplo frente a los demás miembros de la familia, directores, empleados, proveedores, clientes y en la comunidad donde participen. Esto supone vivir el legado de los fundadores que las generaciones anteriores han procurado mantener vivo (Lansberg, 2000).

Los miembros de la segunda generación experimentan algo totalmente nuevo: trabajar ahora con sus sobrinos.

Es sabido que no es lo mismo el trabajo de un padre o madre con su hijo que con un sobrino. Habitualmente, al hijo se le exige pero a la vez se le tolera más; en cambio con el

sobrino, cuando el tío percibe que no tiene el desempeño que espera, aparecen los prejuicios (cuando no, directamente, los juicios lapidarios): *"No es responsable en su trabajo"*, *"No está comprometido"*, *"Habla mucho pero hace poco"*, etc. Tras estos enunciados llegan los sentimientos negativos: *"Si no fuera de la familia no estaría trabajando aquí"*, *"Es injusto"*. Lo compara con su hijo y no tolera que ganen lo mismo con desempeños tan desparejos, etc.

Pero el tío no se anima a decírselo tan abiertamente como si fuera su hijo para no tener problemas con su hermano o hermana, según el caso y, muchas veces también socios, porque sabe que las críticas a sus hijos no les van a caer nada bien. Piensa que será peor hablar, porque no sabe cómo hacerlo sin que esto pueda ocasionar un conflicto mayor. Entonces, decide callar. Esta situación no pasa inadvertida, porque se expresa en la cara, en lo gestual, hasta que, finalmente, explota, posiblemente por un tema menor que sirve de disparador. Pero es la gota que rebasa el vaso y termina en una tremenda crisis que afecta también a la familia política –cuñados o cuñadas–, teniendo el fundador que maniobrar en medio de una etapa tormentosa que hace que saque el foco del gobierno de la empresa y del desarrollo de los nuevos negocios, haciéndole perder energía y tiempo en conflictos entre miembros de la familia.

Cuarta crisis, con el fallecimiento del fundador, crisis de poder entre los hijos

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre –o madre– es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevisto.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que significa emocionalmente, sino también por cómo se entenderán los hermanos para gobernar la empresa preservando la unidad y la armonía familiares.

Por esta razón, la planificación de la sucesión suele retrasarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, se la encara en forma precipitada e intuitiva.

En definitiva, las causas están en la falta de comunicación, o en una comunicación inadecuada o a destiempo. La ausencia de transparencia y el secretismo fomentan la desconfianza; la falta de interés y los rumores minan las fortalezas de las empresas familiares, haciendo más complejo y dificultoso el proceso de sucesión.

Además, cuando el fundador ya no está, estallan temas camuflados entre los hijos que no trabajaban en la empresa, quienes se quejan de los beneficios económicos que obtuvieron sus hermanos (como elevados sueldos y otros complementos –vehículo, celular, vivienda, etc.–) frente a una política de dividendos inexistente o muy limitada. Esta presión recaerá cuando se aborden los temas relacionados con la herencia. Es entonces cuando es más probable que estallen conflictos con mucha carga emocional manifestada en resentimientos por trato desigual que serán difíciles de resolver sin pérdida de unidad familiar y con algún tipo de costo para la empresa (Gallo y Amat, 2003).

Por lo tanto, es conveniente que los temas relacionados con la sucesión sean abordados en vida del fundador, bajo su propio liderazgo, ya que puede ser demasiado complejo y arriesgado dejarlo librado a la generación siguiente (Pithod y Dodero, 1997).

En consecuencia, así como el proceso de continuidad empresarial del fundador a sus hijos es un desafío particular por la falta de experiencia de la familia en la planificación de la sucesión del líder, también lo es por el proceso para hacerse cargo el sucesor (Lansberg, 1999). La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses y expectativas que suelen estar involucrados en todo proceso de sucesión.

Las crisis de poder y su efecto en la toma de decisiones

En vida del fundador era él quien, en definitiva, tenía la última palabra, tanto para tomar decisiones como para dirimir conflictos entre los hijos. Quedaba claro en manos de quién estaban la autoridad y el poder.

En cambio, cuando el fundador ya no está, si no se ha resuelto la sucesión, es común que estalle algún tipo de crisis difícil de manejar.

El mayor tal vez piense que por ser el primero que entró a la empresa, y porque siempre fue en la familia quien tuvo la autoridad, ante la falta de los padres puede verse como el candidato natural para suceder al fundador. En cambio, tal vez, la hermana menor tenga las competencias laborales más adecuadas para ser la sucesora, pero es resistida por sus hermanos mayores, que no aprecian objetivamente sus condiciones, mezclándose temas emocionales con problemas del pasado que reaparecen con ocasión de la sucesión.

■ Cuarta etapa. El gobierno corporativo profesional¹⁰

Cuando la empresa familiar ha crecido y ya está la segunda generación a cargo, el poder debe ser más compartido en materia de decisiones. En primer lugar deberán ponerse de acuerdo sobre la visión y la misión de la empresa. Y ese ponerse de acuerdo no es nada fácil cuando los accionistas tienen sus propias preferencias –defender cada uno su unidad de negocio o área de operaciones a su cargo–. Además cada uno tiene su propia familia y su propia manera de ver la realidad.

Las mejores prácticas de gobierno están relacionadas con la separación de los roles de accionista y directorio (o junta

¹⁰ Para profundizar sobre las “mejores prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares” recomendamos leer *El secreto de las empresas familiares exitosas*, op. cit.

directiva), y del de esta respecto de los gerenciales. Además, hay que procurar que estos roles sean desempeñados por las personas más competentes, familiares o no, trabajando como verdaderos equipos.

La falta de una estructura organizacional clara y de un directorio que cumpla con su misión, por estar pendiente del día a día, es probable que ocasione problemas dentro de la familia empresaria.

Los accionistas que no están involucrados en la dirección de la empresa están en una posición que les permite verla desde una perspectiva externa no contaminada por el día a día. Ellos podrían cuestionar si la empresa está siendo administrada eficientemente y concluir que podría ser más eficiente si tuviera una organización más formal y disciplinada.

Otra preocupación común de los accionistas es si el directorio está ocupándose correctamente de las cuestiones esenciales de los negocios; asuntos como diversificar, salir a comprar empresas, hacer alianzas estratégicas o incluso poner alguno/s de los negocios en venta.

Las mejores prácticas también involucran la gestión de las reuniones. La elaboración de una agenda anual de reuniones facilitará la participación de todos. Aunque parece un tema menor o casi rutinario, debe prestársele atención: no es tan sencillo que las reuniones sean productivas y no se conviertan en un campo de batalla. Al respecto, algunas recomendaciones útiles:

Buenas prácticas para la gestión de las reuniones

1. Elaborar agendas, dando participación a los que asistirán para su confección.
2. Enviar la agenda a tiempo para dar la posibilidad de preparar información en caso que resulte necesario.
3. Enviar la información para que los asistentes puedan analizarla con tiempo suficiente antes de la reunión.

4. Establecer un tiempo para cada tema, con el fin de:
 - a. lograr que se traten todos los previstos en la agenda;
 - b. preparar la presentación para que sea suficientemente clara y comprensible dentro del tiempo establecido.
5. Designar un coordinador y/o facilitador para que ordene las discusiones y saque lo mejor de cada uno. No olvidar que el objetivo es tomar mejores decisiones y, en lo posible, dentro de un clima agradable de trabajo.
6. Elaboración del acta o minuta que permita hacer el seguimiento de las decisiones tomadas. En ella debe quedar todo registrado de modo sintético y fácil de visualizar: la decisión tomada, el responsable de llevarla a cabo, el plazo asignado y los recursos aprobados.
7. Hacer una evaluación de la reunión, no con el ánimo de quedarse en la crítica, que puede ser necesaria, sino de identificar puntos de mejora. De ser posible, hacerla al finalizar la reunión. En caso contrario, que cada participante envíe su evaluación al coordinador o persona que se designe para procesarlas y comunicarlas.

Las reuniones pueden ser productivas y aun así fallar. ¿Por qué? Por lo general es por deficiencias en la ejecución de las decisiones (Charan, R., Colvin, G., 1999).

Las causas principales para que esto suceda son el descuido en la implementación y la carencia de una planificación que monitoree la ejecución hasta su finalización. En la cultura latina se improvisa demasiado, hay demasiados imprevistos por falta de planificación y control, cuestiones, muchas de ellas, que se pueden evitar.

Las razones son:

1. Excesivo voluntarismo –mucho esfuerzo– pero carencia de los recursos intelectuales. Es decir, saber qué hacer pero no saber cómo hacerlo o, como mínimo, no ser

consciente de ello: "No saben que no saben", como nos dijo un empresario centroamericano.

2. Dejarse llevar por los asuntos urgentes descuidando el seguimiento de las decisiones tomadas en reuniones anteriores.

La falta de orden en el trabajo cotidiano con frecuencia es compensada con mayor esfuerzo y dedicación de tiempo. Así, se corre el peligro de que se contagie el desorden a toda la organización, generándose un campo propicio para que surjan conflictos. Lo grave es que a la búsqueda de culpables –responsables– se le presta más atención que a encontrar soluciones, y los conflictos se potencian. De esta manera se desperdician tiempo y energía que la organización y los negocios requieren. Aunque parezca paradójico, sin darse cuenta, se estará beneficiando a los competidores. En efecto, como señalan Bossidy y Charan, "el mayor problema en el mundo de los negocios, al que no se le pone suficiente cuidado hoy, es la brecha entre fijar una meta y lograrla" (Bossidy y Charan 2002).

El ciclo de vida de la empresa familiar y la evolución de los objetivos e intereses de los familiares

No sorprende el hecho de que en cualquier empresa familiar sus objetivos e intereses sean cambiantes a lo largo de tiempo y conforme sus miembros y empresas van creciendo.

a) La empresa. Ante una organización más grande y con nuevos desafíos, las competencias profesionales que se necesitan son diferentes y más exigentes.

Los problemas más frecuentes se dan cuando alguno de los hijos que resultó ser muy efectivo en el pasado, cuando la empresa era pequeña, no lo es tanto cuando la empresa ha crecido, es una organización más grande y con negocios diver-

sificados. Es entonces cuando aparecerán conflictos difíciles de resolver: ¿qué hacer con los familiares que ya no son aptos para los nuevos roles que exige la empresa? ¿El interesado es consciente de sus falencias o "no sabe que no sabe"? Si un hermano y socio se lo dijera, lo más probable es que responda de mala manera: "Tú quédate en tu área, que yo no me meto en la tuya; así vamos a andar bien". Es fácil darse cuenta de que una organización manejada de esta manera no tiene futuro.

Las comparaciones entre hermanos son inevitables, siempre han existido desde cuando eran niños, y cuando uno se enoja por lo que ha hecho o dicho el otro los prejuicios surgen rápidamente: "*Es un vago, no está comprometido*", "*Yo me mato trabajando y mi hermano se pasa la gran vida*", etc., y los sentimientos –de injusticia, de desmotivación– se disparan automáticamente afectando, precisamente, a los familiares más capaces y mejor preparados (Peiser y Wooten, 2002). ¿Qué hacer entonces?

Esta situación es frecuente cuando los hijos trabajan en la empresa de su familia más como un medio de vida o por "obligación" que por pasión por su trabajo y amor por la empresa. Al no sentirse exigidos –perciben que sus padres no los van a despedir–, no se sienten obligados a mejorar, adquiriendo las nuevas competencias profesionales que se necesitan, lo que perpetúa el "no sabe que no sabe" hasta que una crisis se lo haga saber. Entonces puede ser ya demasiado tarde o el costo demasiado elevado.

La aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo para empresas familiares supondrá un cambio cultural radical respecto de la etapa del fundador, en la que él –o ella– tomaba las decisiones por su cuenta sin necesidad de compartir el poder ni de rendir cuentas a nadie.

Y, como señalamos antes, sería muy riesgoso posponer la elaboración de un protocolo de gobierno corporativo, para cuando el fundador ya no esté.

Esto significa que el gobierno corporativo habrá que concretarlo durante la tercera etapa, de manera que la crisis ocasionada por la pérdida del fundador sea solo afectiva y emocional, sin suscitar nuevos problemas de gestión y societarios a resolver entre los hermanos y primos.

Independientemente del tamaño de la empresa o de la etapa de su ciclo de vida, es importante empezar cuanto antes el proceso para la elaboración del protocolo de gobierno corporativo, es decir, acordar entre las familias accionistas las normas y reglas de convivencia para una eficiente gestión de la empresa y una convivencia armoniosa que vele por la unidad familiar; estableciendo los límites y la interacción entre la familia, la empresa y los accionistas (Bornholdt, 2005).

b) La familia. Cuando sus miembros crecen, se gradúan en la universidad, contraen matrimonio y llegan los hijos, y estos maduran, los intereses y expectativas también cambian. De solteros y recién graduados (segunda etapa del ciclo de vida), los hijos quieren introducir cambios, poner en práctica lo aprendido en la universidad, son muy impulsivos por hacer todo **ya**. Las necesidades económicas personales no son las fundamentales en este período; los desafíos los motivan más. Luego, una vez casados y con hijos, buscan un balance entre los tiempos dedicados a la empresa y a su familia; las necesidades económicas son mayores, lo que motiva la comparación con las remuneraciones de sus hermanos, y se hace innegable la influencia del cónyuge, persona a la que no se le puede pedir que sea objetiva e imparcial porque para ella la familia es, ante todo, su pareja e hijos, por encima de sus suegros y cuñados. Además, escuchará siempre una sola versión de los hechos.

Por esta razón, la incorporación de las mejores prácticas de gobierno es indispensable para no poner en riesgo el futuro de la empresa y la unidad familiar.

Quinta crisis, cuando los accionistas familiares, el directorio (o junta directiva) y la gerencia general entran en conflicto de poder.

Esta crisis llega por falta de buena comunicación y control y por información escasa y poco transparente.

Cuando los controles son débiles, se compensa poniendo gente de confianza, sin considerar si cuentan con las competencias profesionales requeridas para ese puesto de tanta responsabilidad.

Para superar esta crisis, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de **transparencia, responsabilidad y equidad**.

La falta de **transparencia** en la información sobre la gestión de la empresa y en las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa la pérdida de confianza en quienes la dirigen. Tanto el directorio como el gerente general deben considerar que a la honestidad y la confianza no hay que darlas por supuestas, porque se construyen día a día; en cambio, se pueden perder en un instante, por ejemplo, al ocultar –voluntaria o involuntariamente– alguna información o decisión relevante. Más grave será si esa decisión ocasionó una crisis financiera. Quedarán en el olvido los excelentes años que reportaron sustanciosos dividendos.

La **responsabilidad** está relacionada con cumplir las expectativas de los accionistas y del directorio.

La falta de **equidad** se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a los demás accionistas; esto provocará resentimientos o incomodidades, aunque no se manifiesten desde un principio.

Descuidar alguno de estos principios conduce a conflictos que pueden derivar en situaciones de mayor gravedad que, en algunos casos, terminan en los tribunales. Si se llega a esta situación, lo más probable es que todos pierdan. (¡Perdón!, no todos: los abogados saldrán muy satisfechos y agradecidos).

Las familias empresarias exitosas habitualmente señalan como una de sus grandes ventajas competitivas haber sido capaces de alinear sus intereses y expectativas con los de las empresas del grupo familiar. El sentido de legado consiguen mantenerlo vivo a lo largo de las generaciones. Siguen unidos porque son conscientes de que son más fuertes así que dividiendo las empresas entre los herederos. De no conseguirlo, puede ser preferible planificar a tiempo la salida de quienes no sientan comprometidos con el proyecto empresarial familiar o al menos interesados en él. De esta manera ninguno se sentirá rehén o preso en la empresa, lo que sería una fuente de conflictos que afectarían la calidad de gobierno (Bermejo, 2008).

PLAN DE TRABAJO

- Le sugerimos identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra su empresa. Tenga en cuenta que puede predominar una etapa y tener algunas características de otras anteriores sin superar aún. Identifíquelas y explique sus razones.
 - Procure que sus familiares hagan el mismo análisis. Luego, en una reunión grupal, se tratará de consensuar las conclusiones y un plan de acción que conduzca a mejorar la calidad del gobierno de la empresa.
 - De esta manera podrán actuar de modo proactivo y prevenir las consecuencias negativas de las próximas crisis.
-

CONCLUSIONES

Las consideraciones éticas sobre lo que está bien o está mal: el gran desafío de los padres y fundadores

Es natural que en la familia todos los hijos sientan que tienen los mismos derechos y oportunidades. Pero en la empresa el mismo sistema nos muestra que no todas las personas son aptas para cumplir eficientemente un rol dentro de su organización, por lo que es razonable que los derechos y oportunidades en la empresa no sean iguales para todos. Por ejemplo, a ser remunerados todos los hijos por igual sin considerar las responsabilidades y los desempeños.

Cuando esto no es comprendido por todos los familiares, surge que algún hijo reclame que se haga justicia, al verse perjudicado frente a sus hermanos. Esto suele suceder de parte del más competente, que es quien más aporta al crecimiento de la empresa. Entonces, los padres sienten que sus hijos los ponen entre la espada y la pared, porque su decisión dejará siempre a alguno disconforme, y este dirá algo muy doloroso para cualquier progenitor, como que lo acusen de ser injusto por privilegiar a un hermano en desmedro de otro.

Suele haber mucha subjetividad en los juicios respectivos, ya que cada uno tiene su visión de lo que es justo y de lo que no. No todos los hijos son iguales; a veces son tan diferentes en sus personalidades e inclinaciones laborales y deportivas que parecen hijos de padres diferentes.

Un miembro de la segunda generación nos dice: "Mi padre siempre quiere quedar bien con todos sus hijos y muchas veces esto afecta la relación entre nosotros. Esto es entendible, pues como padre quiere lo mejor y lo mismo para todos. No brinda claridad de roles y medición de desempeños, los sueldos son similares, no resuelve los conflictos... sin pretenderlo, logra lo opuesto, los potencia. El hecho de tratar de quedar bien con

todos a veces desune y desarmoniza en el largo plazo tanto a la familia como a la empresa”.

En el trabajo con empresas familiares es común observar, que los padres no pueden evitar su rol de progenitor protector, quedando atrapados en la trampa de no diferenciar frente a sus hijos su rol familiar y de gerente general en su propia empresa.

En otro caso: Juan contrata a su cuñado José, para que construya una oficina para la empresa. A Juan no le parece un buen trabajo, pero no quiere enfrentar a José. Nunca le dice nada, pero en el momento de construir una nueva ampliación, contrata a otra persona; cuando se entera José, se ofende. Quien es hermana y esposa a la vez queda, de hecho, y se siente atrapada en el medio. ¿Quién debe hablar con quién? ¿José es consciente de su mal trabajo? ¿Debería reconocerlo o se pondrá a la defensiva acusando a Juan de querer aprovecharse de la relación de parentesco para obtener trabajos extra? ¿Qué es lo justo? Este es un típico ejemplo de conflictos que surgen por diferentes criterios a la hora de sopesar qué es justo y qué no, zonas grises donde no están claros los límites, derechos y obligaciones (Jaffe, 2010).

Los conflictos no resueltos hacen perder valor a la empresa y unidad a la familia

Es común escuchar frases como: *“No soy yo, eres tú el que tiene la culpa”*, refiriéndose a lo que funciona mal, las faltas de control, la baja rentabilidad, la pérdida de negocios...

Otras frases frecuentes son: *“Te dije que no le vendas a este cliente, no me hiciste caso”*; *“¿Otra vez le dejaste pasar el pago?”*; *“Ese proveedor no sirve, pero te gusta manejarte solo, ahora paga las consecuencias tú solo”*; *“Si seguimos con tus ideas, nos fundimos”*; *“Te lo dijo el contador, y haces la tuya, hazte cargo”*; *“Te dije mil veces que delegues, por eso te va tan mal”*. ¿Se siente

usted identificado con alguna de estas frases? En efecto, es habitual que nos quedemos encerrados en “cómo se debió haber hecho”.

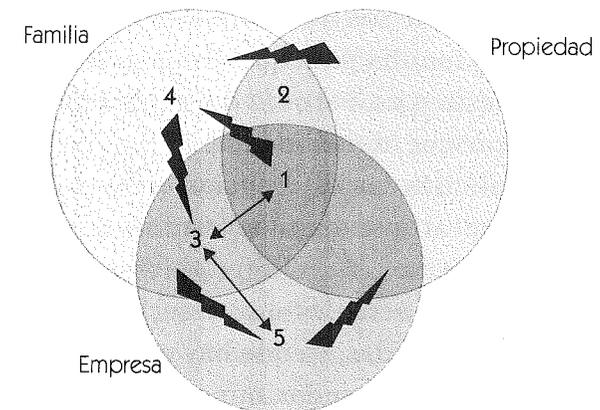
Los **reproches** no promueven la construcción de una nueva alternativa. Reprochar suele quedar asociado a un ataque personal; en lugar de proponer aprendizajes y propuestas de mejora, despierta resentimiento, genera desgaste y desaliento. En la empresa familiar, se polarizan las posiciones y se acentúan los resentimientos y prejuicios, lo que nos aleja de la posibilidad de incorporar mejores prácticas en el gobierno de la empresa.

Dominar –“vivir”– las herramientas para manejar conflictos es la clave para cualquier intento de mejora en el gobierno de la empresa familiar. Y, como está enunciado desde un principio, este es el problema central que anima este libro.

En las empresas familiares se encuentran conflictos de intereses, expectativas insatisfechas, personalidades que confrontan y percepciones diferentes de la realidad, que despiertan emociones y sentimientos negativos que después no hay forma de resolver. Las palabras son como las balas, una vez que salen no hay forma de evitar la herida. Los conflictos escalan hasta niveles que pueden causar daños casi irreparables a la relación y por lo tanto, a la gestión de la empresa y, por lógica extensión, a la misma familia involucrada, que queda envuelta en una situación sin salida.

¿Por qué se dan los conflictos en la empresa familiar?

1. ¿POR QUÉ PENSAR QUE LA EMPRESA FAMILIAR DEBE MANEJAR SUS CONFLICTOS DE MANERA ESPECIAL COMPARADA CON LA NO FAMILIAR?



Una de las causas principales del fracaso de las empresas familiares son los conflictos no resueltos adecuadamente, que repercuten en la gestión de la empresa y en la destrucción de la familia. Por esta razón, hemos decidido volcar nuestra experiencia profesional interdisciplinaria de más de veinte años para ayudarlas a perdurar a lo largo de las generaciones y no desaparecer –que es lo más habitual– cuando sus fundadores ya no están.

Ante la pregunta a un fundador sobre cómo ve a la empresa en los próximos diez años, la respuesta suele girar alrededor de la siguiente idea: “Que mis hijos puedan seguir adelante con la empresa, prosperando y consiguiendo nuevas oportunidades para hacerla crecer”.

Ante la misma pregunta a los miembros de la segunda generación, encontramos respuestas como la siguiente: "El sueño a futuro es que también mis hijos puedan participar, para crecer en lo personal y en lo profesional, como yo lo estoy haciendo, dentro de este grupo familiar".

Es decir que ambas generaciones, tanto los fundadores como sus hijos, comparten el sueño de ver crecer a la empresa en manos de la familia. Estas respuestas llenas de optimismo y los mejores deseos encierran, sin embargo, un desafío: tener presente las dificultades que conlleva la concreción de este sueño y el profundo trabajo que sus integrantes deberán realizar individualmente y como familia para que el sueño se haga realidad. En esta sencilla cuestión está el *quid* del problema futuro.

Hay que destacar que, a medida que la familia crece, se van haciendo más explícitas las diferencias entre sus miembros, lo que tiende a generar que algunos familiares confronten en lugar de complementarse.

Además, las familias actuales suelen ser más complejas que las de hace un par de décadas, ya que hay más mujeres emprendedoras, más divorcios, segundas nupcias, hijos de diferentes parejas ("los tuyos, los míos, los nuestros"), lo que problematiza gobernar las empresas con reglas claras y beneficiosas para todos.

Las dificultades que enfrentan las empresas familiares son de origen psicológico, social y organizacional, y se presentan junto con la necesidad de generar resultados económicos. La empresa familiar se caracteriza por la superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa, como sucede cuando el padre y esposo en la familia es a la vez gerente y dueño en la empresa, o cuando el hijo y hermano es empleado en la empresa, y como tal tiene que generar resultados más allá del afecto que se le tenga por ser familiar (Pithod y Doderó, 1997). Esta superposición origina los principales conflictos en la empresa familiar.

Dice una fundadora: "Se mezclan mucho los sentimientos de madre a hija, o de hermano a hermano. Se pierde el respeto que debería existir de acuerdo con los roles o jerarquías de cada uno. Quiero decir que si estas mismas personas trabajaran en otra empresa, no se dirigirían a su jefe de la forma que he visto que muchas veces sucede en nuestra empresa familiar; es como si todos quisieran ser jefes... o no les gustara recibir órdenes de alguien de la misma familia". ¿Les suena conocida esta escena? ¡Sí, pasa hasta en las mejores familias! En efecto, trasladar las jerarquías y los roles familiares a la empresa puede generar conflictos graves y dañar la autoestima y el deseo de colaborar en el negocio familiar (Trevinyo y Rodríguez, 2010).

Las reflexiones que nos brindó esta empresaria gráfica de manera clara lo que hemos explicado antes: el principal desafío de toda empresa familiar es **comprender desde qué rol cada uno se relaciona con los demás**, como padres, madres, hermanos, jefes, socios, empleados, etc. Dicho de otro modo, ponernos de acuerdo respecto de "qué sombrero nos ponemos según el tema a tratar". Por ejemplo, cuando abordamos temas familiares nos ponemos el azul; cuando sean temas laborales, el colorado, y cuando se trate de los societarios, el amarillo. Si bien esta metáfora suena a una abstracción, en un principio y hasta que el concepto esté incorporado puede ser útil para hacer consciente desde qué rol se establecen los vínculos.

Los compromisos que asumen unos y otros, tanto en la familia como en la empresa, con frecuencia entran en conflicto o, al menos, provocan tensiones que son la antesala de problemas mayores.

Aspectos culturales que condicionan el manejo de los conflictos

El conflicto juega un rol crucial –tanto productivo como destructivo– en la salud y la prosperidad de las empresas fami-

liares. Si no se comprende el caudal emocional del conflicto dentro de cada sistema (familiar, empresario y societario), difícilmente se puedan lograr cambios positivos.

Existen dos preguntas muy relevantes que deben plantearse cuando se está frente a un conflicto:

1. ¿Qué gana la familia manteniendo el conflicto sin resolver?
2. ¿A qué le temen si el conflicto no se resuelve?

El objetivo es identificar el patrón que sostiene los conflictos, desmitificarlo y usarlo como una oportunidad para crecer.

La vida real nos muestra que los conflictos son, en general, muy frecuentes, pero lo grave no es eso, sino cuando no se sabe cómo resolverlos o, mejor aún, cómo prevenirlos para que no se desencadenen.

Nos hemos formado en una sociedad que no nos preparó para resolver conflictos, especialmente, cuando se mezclan los afectos con lo económico, como se da en las empresas familiares.

Estos conflictos provocan actitudes que resienten las relaciones personales y hacen muy difícil la comunicación, condición necesaria para trabajar en equipo. Sin buena comunicación, los conflictos se multiplican, con todos los efectos perniciosos que implican, tanto para la familia como para los resultados de la empresa.

En nuestra opinión, basada en la observación y el análisis de múltiples y variadas experiencias, esta cuestión tiene su raíz en el aspecto cultural. Desde niños, cuando los hijos se pelean, son los padres quienes ponen fin al conflicto de forma inmediata, porque lo importante es que no riñan y exista paz y amor en la familia. Sin embargo, ¿resolvieron el conflicto por el que se peleaban los niños? Por lo general, no, pero ahora no se pelean, que es lo importante para los padres en ese momento.

Algo similar pasa en el colegio. Dos chicos se pelean durante el recreo; el preceptor los castiga con medidas disciplinarias.

Si se le pregunta al preceptor si resolvió el conflicto, posiblemente responda que no, "pero ahora no se pelean, porque lo importante es mantener la disciplina, esa es mi función".

De manera que, cuando los hijos se hacen grandes, son los padres (especialmente la madre), quienes bajo el mito de la unidad familiar, advierten en la comida familiar a alguno de sus hijos: "*No se te ocurra hablar sobre de dónde saca el dinero tu hermano para construirse su nueva casa*"; "*No quiero que hablen acá de los problemas de la empresa*". Lo importante es la armonía familiar.

Precisamente, por priorizar el mito de la armonía y la unidad familiares, en lugar de abordar y resolver los conflictos a tiempo, cuando todavía son manejables, se los esconde debajo de la alfombra con la esperanza de que con el tiempo todo se resuelva solo. Pero la experiencia muestra que lo que no se resuelve en su momento, el paso del tiempo solo lo agrava, ocasionando consecuencias nefastas tanto a nivel familiar como empresario.

Observe lo que nos dijo un hermano y socio de una empresa familiar: "Nos cuesta el diálogo entre los hermanos cuando hay que hacer preguntas incómodas o críticas constructivas. Mi hermano mayor siempre reacciona mal y por ese motivo no hablamos de ciertos temas para que no se sienta herido o causar un conflicto. Así no podemos seguir gobernando la empresa; vamos a terminar mal".

En este comentario se observa que el silencio funciona –o puede funcionar– como medio para "evitar" conflictos, lo que es una moneda corriente en las familias empresarias. En ellas no suele percibirse el riesgo que asumen los integrantes al callar u ocultar los conflictos; porque, con el paso del tiempo, los conflictos se acumulan y agravan hasta que llega un momento en que, generalmente por un motivo insignificante, explotan, manifestándose con gritos e insultos y causando daños irreparables a la relación. ¿Y qué ganancia se obtiene reaccionando de esa manera? ¿Qué se podría haber hecho **antes**? ¿Qué

aprendizaje deja una crisis así desatada? Esas son las preguntas para hacernos ante cada conflicto para sacar enseñanzas y hacer un aprendizaje individual y colectivo.

El ciclo de los conflictos

Los conflictos que enmascaran ciertos temores tienden a seguir un patrón circular predecible que llamamos "ciclo del conflicto". A medida que la ansiedad aumenta, las discusiones crecen, en una escalada destructiva que genera aún más ansiedad. Por momentos las cosas parecerían que se calman, pero tarde o temprano los dilemas familiares no resueltos vuelven a florecer y el ciclo del conflicto vuelve a comenzar.

La única forma de romper con este círculo vicioso es que la familia enfrente el tema tabú que implica abordar el conflicto. En algunos casos, las familias solo necesitan a alguien que las ayude a reconocer este temor y hablar acerca de él de una manera constructiva. Otras veces, el temor es tan profundo que es necesaria la terapia.

Una de las formas que pueden ayudar a identificar el o los temores ocultos detrás de los conflictos es responder a la siguiente pregunta: "¿Qué pasaría si el conflicto ya no estuviera?". Por lo general, y en un principio, puede ser necesaria la figura de un consultor de empresas familiares especializado en *coaching* para que guíe a las personas a descubrir por ellas mismas eso a lo que tanto le temen. Los temores ocultos no son fáciles de identificar debido a que pueden no ser conscientes, sino estar a un nivel inconsciente.

Luego que los miembros de la familia han identificado sus temores, podrán comenzar a aislar los disparadores o factores que los llevan a sostener esas batallas tan destructivas.

Uno de los grandes beneficios de analizar el ciclo de los repetitivos enfrentamientos es que los miembros de la familia

puedan aprender ellos mismos a preguntarse uno al otro "¿Qué pasaría si...?". Solo hablando de sus preocupaciones más profundas la familia será capaz de comenzar un proceso de aprendizaje sobre el verdadero porqué de sus conflictos.



Gráfico 1. El ciclo del conflicto

La necesidad de ocultar los temores produce el inicio del conflicto, el cual va aumentando hasta llegar al nivel máximo que la familia puede tolerar. Este sería el pico del conflicto, a partir del cual comienza su desescalada mediante diferentes conductas reparadoras (patrones de conducta).

Un caso frecuente es cuando surgen conflictos entre dos o más hermanos que trabajan juntos. La "solución" aparece cuando el padre interviene y pone punto final a la disputa. Se retorna a una calma aparente, aunque el conflicto no se resuelve, solo se ha impuesto una autoridad. El día en que el padre ya no esté los hermanos se encontrarán ante una situación que no será autosustentable; no sabrán qué hacer, y lo más probable es que la gestión de la empresa se vea profundamente afectada y, obviamente, también las relaciones familiares. "La principal fortaleza de nuestra empresa son mis padres. Son

el centro, el núcleo que soluciona los conflictos, y son los que nos empujan a los cinco hermanos a jalar el coche a un mismo norte”, nos comentó una de las hijas de un fundador. Ante el planteo, nuestras preguntas fueron: ¿qué pasará el día en que sus padres ya no estén?, ¿quién resolverá los conflictos?

Proceso de los conflictos

Es necesario comprender el proceso de los conflictos para identificar sus causas, y así estar en mejores condiciones para preparar una conversación que facilite resolverlos. Veamos el caso **La Casa de la Electrónica S.A.** para explicar el proceso de un conflicto en sus diferentes etapas.

1ª etapa. Luna de miel o enamoramiento

Los negocios familiares comienzan como una “luna de miel o enamoramiento”. El fundador tiene una gran automotivación por hacer realidad su sueño. Con el tiempo involucra a su familia, tal vez a su esposa o a un hermano, luego a los hijos. Esta etapa se caracteriza por la ilusión del proyecto, los lazos se sienten fuertes, están llenos de fantasías, esperanzas y expectativas. Se avizora un futuro casi ideal.

En el caso de La Casa de la Electrónica, Martín tiene un proyecto que sueña con concretar desde hace años y le propone a su hermano Jorge que sea su socio para instalar juntos un negocio de venta y reparación de artículos electrónicos. Martín será el técnico y vendedor y Jorge, el que se ocupe de la administración.

Luego de un tiempo de planificación se concreta el proyecto con la apertura del primer local. Hasta el momento no ha habido grandes conflictos, aunque sí algunas discusiones normales. La relación fraternal y las expectativas siguen fuertes.

2ª etapa. Desilusión (conflictos)

Un tiempo después, con la llegada de las primeras dificultades, comienzan a surgir los primeros conflictos en las relaciones entre los hermanos y socios debido a:

- **Diferencias de opinión** sobre el manejo del negocio.
- **Diferentes expectativas** respecto del proyecto.
- **Las famosas frases:** “Yo te dije...”; “Es que siempre hay que hacer lo que tú digas...”; “Esto no va a funcionar...”.
- **Diferencias de actitud** sobre determinadas situaciones. Por ejemplo, las distintas posturas que tiene cada uno a la hora de contraer deudas o tomar créditos.
- **Diferencias de personalidad y de perfil laboral** que llevan a la confrontación en lugar de complementar los rasgos para un enriquecimiento mutuo.
- **Ruptura de algunas reglas de la relación.** Las reglas de la relación son normas implícitas que se tienen en todas las relaciones y le dan un marco a cada una. Pero como en la empresa, cuando todavía es pequeña, se suele trabajar con la informalidad propia de una familia, esto provoca que los roles y las reglas no estén claramente definidas y aceptadas.

3ª etapa. La evolución del negocio y de las relaciones laborales y societarias ya no parece ser la ideal

Las ventas no van bien, ya está trabajando en la empresa María, la esposa de Martín.

María critica a Jorge por el lugar donde está ubicado el negocio, dice que no es el adecuado aunque fuese más barato y refiere habérselo advertido en varias oportunidades. Jorge replica cuestionando la gestión de ventas que debía realizar su hermano, y sin decirle nada piensa que el ingreso de María fue repentino e inconsulto. Jorge y Martín comienzan a discutir

acerca de varias decisiones ya tomadas y a echarse la culpa de lo que cada uno hizo o dejó de hacer.

Entonces es cuando las relaciones laborales y societarias están afectando las familiares, y es cuando se plantea lo que ya anticipamos en el capítulo I: “¿Qué está primero: la empresa o la familia?”.

En el proceso del conflicto queda clara la falta de comunicación. Mientras el negocio marcha bien no se manifiestan los conflictos, quedan como anestesiados por los buenos resultados. Pero cuando cambia la tendencia, de repente saltan todos los conflictos a la vez.

Con lo explicado hasta el momento estamos en condiciones de decir que la premisa básica en la cual se apoya la generalidad de los conflictos en las empresas familiares es que familia y empresa presentan objetivos diferentes: las familias se centran en lo emocional; su objetivo principal tiene que ver con la unidad y el amor. Además, las familias tienden a resistirse al cambio, es decir, que existe un mandato familiar que guía de alguna manera los comportamientos y formas de hacer las cosas, y estos patrones no cambian demasiado con el tiempo. Las empresas, en cambio, se centran en la búsqueda de resultados económicos, es decir, se centran en el entorno externo, y a partir de él se adecua el interno. Para continuar y hacer crecer la empresa se hace indispensable saber cómo gestionar los cambios. A partir de aquí surgen innumerables diferencias que hacen que estos dos sistemas, familia y empresa, entren en cortocircuito.

En una entrevista le preguntaron a John Davis¹¹ sobre las razones de los conflictos en las empresas familiares: “Un conflicto puede comenzar como un simple desacuerdo sobre los objetivos o políticas, o puede surgir de diferentes personalidades o estilos de gestión que uno o más miembros de la familia encuentran irritante”.

11 John Davis es un reconocido especialista en el tema. Es profesor de la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard en la cátedra de empresa familiar y autor de numerosos libros y artículos sobre el tema.

Los conflictos y su impacto en la salud

Hasta hace un tiempo se creía que la salud era estar libre de enfermedades. Hoy ha surgido un nuevo concepto de salud que va mucho más allá de la ausencia de la enfermedad y que está más en línea con la definición que daba el doctor Williams: “La salud es la condición óptima que permite estar plenamente involucrado con la vida”. Es un concepto de medicina preventiva, que implica la búsqueda del bienestar físico, mental y espiritual (Andrés y Andrés, 2013).

Los conflictos no resueltos tienden a impactar en alguna parte del cuerpo ocasionando, por ejemplo, gastritis, infartos, cáncer, depresiones, etc. **La enfermedad avisa que se está equivocando de camino.**

¿Y qué de bueno hay detrás de los conflictos?

Los conflictos manifiestan algo oculto. Brindan la oportunidad para mantener conversaciones pendientes que están haciendo daño a la relación (Kets de Vries, Carlock y Florent-Treacy, 2007). Resolver bien el conflicto puede convertirse en una excelente oportunidad para crecer en cuanto al vínculo familiar, societario y laboral.

Por eso es que el conflicto no siempre es malo, porque sin él no se destaparían cosas que se venían dilatando, afectando la gestión. La clave está en saber resolverlos, y en cómo lograr los cambios personales y laborales que, por cierto, no suelen ser nada sencillos de alcanzar. Supone salir de la “zona de confort” para cambiar de actitudes, vivir mejor algunos valores.

Los conflictos pueden ser una excelente oportunidad de aprendizaje. Hacerse cargo de ellos es una responsabilidad importante de toda la familia empresaria. Es normal buscar caminos alternativos, porque la presencia del conflicto provo-

ca temor o ansiedad. El temor y la ansiedad son dos sensaciones que paralizan y no permiten analizar las cosas con claridad (Stone, Patton & Sheen, 2000).

PLAN DE TRABAJO

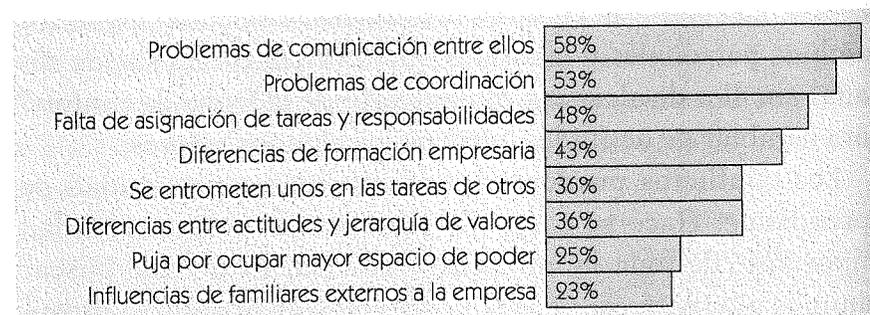
- Le sugerimos pensar sobre algún conflicto ya superado: ¿qué aprendizaje le dejó?, ¿qué haría diferente frente a ese conflicto?, ¿qué dificultades tuvo para hacerlo?
 - Comparta su reflexión con el resto de la familia empresaria. Saquen recomendaciones prácticas.
-

2. CAUSAS DE LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Análisis de una investigación

A continuación se presenta la investigación realizada por el Instituto de la Empresa Familiar en trece países latinoamericanos con 661 miembros de pymes familiares, acerca de la percepción que ellos mismos tienen sobre las dificultades al trabajar con parientes (Dodero, 2008).

Problemas más comunes al trabajar con familiares



Los tres problemas más mencionados fueron (los entrevistados podían dar más de una respuesta):

1. Problemas de comunicación
2. Problemas de coordinación
3. Falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades

¿Qué conclusiones se desprenden de estos resultados? Que los familiares suelen trabajar dentro de un marco más informal, donde a veces todos están en todo –son “todólogos”–, de manera que cuando surgen problemas nadie se siente verdaderamente responsable y, ciertamente, la empresa se perjudica.

La comunicación es esencialmente verbal, con reuniones, cuando las hay, informales, sin mayor preparación previa, con discusiones en las que, a veces, se defienden más las respectivas posiciones de poder que lo que le conviene a la empresa (Pithod y Dodero, 1997).

La falta de coordinación suele ocasionar costos ocultos debidos a ineficiencias fruto de la informalidad en la gestión. En este momento nos referimos predominantemente a las pymes familiares, que representan la mayoría del universo de las empresas familiares.

En definitiva, estas tres respuestas están evidenciando un mismo problema: la dificultad que tienen las empresas familiares para que sus miembros trabajen verdaderamente como un equipo.

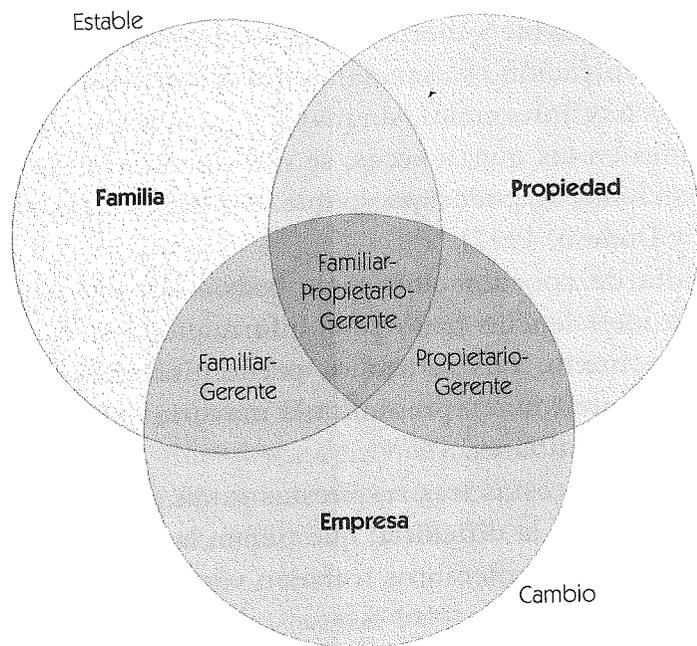
Estas tres falencias suelen ser fuente constante de conflictos.

Si a las tres respuestas les agregamos la cuarta más mencionada “diferencias en la formación empresarial”, se profundizarían los problemas, que es algo propio del trabajo intergeneracional, de padres con hijos y tíos con sobrinos.

Como se refirió en el capítulo I, la familia es un sistema que tiene jerarquías, roles no escritos y muchas veces no conversados. Si se es la hermana mayor o el hermano menor, se tienen

un rol y una jerarquía. Pero cuando ingresan a la empresa familiar esto puede cambiar, alterando ese orden de manera que un hermano menor pueda ser el jefe de un hermano mayor.

La familia suele buscar cierta estabilidad para dar un ambiente seguro a sus miembros. El sistema familiar es más reacio a las transformaciones que el sistema empresario, donde el cambio está planteado como una necesidad de supervivencia y debe ser relativamente rápido. Este es otro aspecto que hace más compleja la superposición de estos dos sistemas sociales: familia y empresa.



¿Qué sucede entonces en la empresa familiar? La unión de ambos sistemas –familia y empresa– pasa a formar parte de un sistema mayor que incluye a ambos, y este es el sistema empresa familiar.

El cambio –una exigencia para mantenerse competitivo– es uno de los factores clave para el éxito de toda empresa. Pero, cuando se involucran familiares no competentes en su rol, lo

que sucede en la realidad es que los cambios ocasionan crisis, repercutiendo también en la familia. No importa dónde se origine el conflicto, si en la empresa o en la familia, siempre terminará afectando al sistema que las contiene, es decir, a la empresa familiar.

Otras causas que originan conflictos

Crisis ante el ingreso de los hijos a la empresa familiar

1. Condiciones al ingresar. Cuando los hijos ingresan a la empresa familiar bajo el paradigma del sistema familiar, todos se sienten con el mismo derecho a trabajar y a ser remunerados de igual manera. Los hijos, como lo han hecho siempre en la familia, tienden a compararse desde niños, reclamando los mismos derechos que sus hermanos. El padre o madre y dueño/a de la empresa tiene que equilibrar el cariño por cada hijo y, a la vez, velar por los intereses de la empresa, y esto, con frecuencia, provoca un conflicto, porque en la empresa el afecto solo no alcanza para sobrevivir, hacen falta las aptitudes laborales.

Un miembro de la segunda generación que no trabaja en la empresa refiere: “Creo que una de las principales cosas que afectan la unidad en nuestra empresa son las diferencias en cuanto a ventajas, beneficios o tratos preferenciales que tienen mis hermanos respecto a nosotras, que no trabajamos en la empresa”.

2. Choque generacional. Las diferencias generacionales son más acentuadas, con la velocidad de los cambios en la tecnología. Las nuevas formas de comunicación por la vía de las redes sociales y el multiuso de los teléfonos celulares están modificando el modo tradicional de hacer negocios. Cada vez más rápido, nuevas tecnologías dejan obsoletas a las anteriores. Estos cambios cuestionan el modelo que hizo exitoso al fundador y hacen evidente la

necesidad de readaptación. Lo que para el hijo es algo obvio para su padre no lo es, por eso los jóvenes, muchas veces, no entienden por qué sus padres se resisten al cambio. Quieren imponerlo presionando a sus padres en lugar de aprender a "vender" sus proyectos con empatía y paciencia.

El problema estalla cuando esas diferencias de opiniones se transforman en irreconciliables: se abusa de la triangulación de los conflictos de los hijos con sus padres a través de las madres, para que éstas intercedan, pero los resultados son los opuestos a los buscados, y los conflictos se potencian.

La incorporación de los hijos presupone que ambas partes -padres e hijos- admitan que, antes de ingresar a la empresa, los jóvenes deben aprender a trabajar junto a los mayores buscando la complementación en lugar de la confrontación, para que todos se escuchen y aprendan unos de otros. El fundador, transmitiendo su visión, sus valores, promoviendo el espíritu emprendedor; y los hijos, aportando sus conocimientos. Pero antes los jóvenes deben valorar, reconocer y aprender lo que han hecho sus padres por el éxito de la empresa para que dentro de ese marco sepan cómo comunicar sus ideas y proyectos. De esta manera podrán sinergizar sus fortalezas, compartiendo una visión que genere entusiasmo y pasión por alcanzarla. Aprovechando lo mejor de cada uno y renunciando a la creencia de que *"yo tengo la razón, tú estás equivocado y te lo puedo demostrar"*. Este tipo de actitudes lo que consigue es empeorar la comunicación, ya que ni uno ni el otro se escuchan. Es como la imagen que acompaña, en la que es evidente que no existe el diálogo ni la escucha.

Falta de un proceso de mejora continua: se observa que hay hijos que, trabajando en la empresa de su familia, ven su posición demasiado segura, cómoda, es decir, no sienten la presión por lograr resultados, conseguir objetivos, ni temor a ser reemplazados en caso de no alcanzarlos, como probablemente sucedería si trabajaran en otra empresa. Esto dificulta el proceso que requiere toda empresa para mantenerse competitiva.

3. Si faltan hijos competentes y emprendedores en la empresa familiar, si a los familiares que dirigen la empresa les falta capacidad de autocrítica o no se someten a un sistema de evaluación de desempeño, es más difícil que el gobierno de la empresa familiar esté en manos de directores y ejecutivos competentes, sean familiares o no. La ausencia de las habilidades necesarias atentará contra los resultados, y los conflictos pronto aparecerán porque, inevitablemente, se buscarán responsables a quienes echarles la culpa de las dificultades. Finalmente, se perderán la unidad y el compromiso, dos factores clave de éxito propios de las empresas familiares... y el fin estará cerca.

Los hijos, la gran esperanza de la empresa familiar

Cuando los hijos comprenden la dinámica de las empresas familiares, pueden promover un gran aporte, siempre que los fundadores les hayan sabido inculcar sus valores y su pasión por la empresa. Para abordar el ingreso de los hijos a las empresas de sus padres es oportuno presentar y analizar un caso.

Caso Metalúrgica Pérez S.A.

El fundador de Metalúrgica Pérez Sociedad Anónima, Mario Guzmán, empezó hace treinta y cinco años con un pequeño taller en el fondo de su casa. En la actualidad se ha convertido en una empresa industrial mediana y cuenta con doscientos cincuenta empleados. Las acciones de Metalúrgica Pérez S.A. están en poder de Mario y su mujer. El matrimonio tuvo tres hijos: Miguel, Alejandro y Paula.

Miguel terminó ingeniería industrial a los veintitrés años, luego hizo una experiencia profesional de tres años en una empresa del mismo rubro en el extranjero y finalmente se incorporó a Metalúrgica Pérez S.A.

Alejandro estudió administración de empresas. Tenía veinticinco años y todavía le faltaban aproximadamente dos años para

terminar sus estudios cuando decidió casarse. Fue entonces cuando le pidió a su padre trabajar en Metalúrgica Pérez. Acordó con su padre que seguiría con la universidad, es decir, se comprometió a graduarse.

Paula estudió Bellas Artes. Poco tiempo después de graduarse contrajo matrimonio. Ejerce su profesión —pintando— desde su casa. Nunca mostró interés por trabajar en Metalúrgica Pérez. Su marido ocupa un buen cargo en un banco internacional.

Ingreso de Miguel y de Alejandro a Metalúrgica Pérez S.A.

Cuando Miguel ingresó luego de su exitosa experiencia en Francia, lo hizo en el departamento de calidad. En ese momento existían serias falencias que a su padre le preocupaban, y decidió confiarle la tarea a su hijo mayor.

El primer año de trabajo en la empresa a Miguel le costó entenderse con su padre. Con el tiempo lograron limar sus asperezas y aprendieron a trabajar en equipo. Miguel, entusiasmado por el desafío que le propuso su padre, puso mucho empeño y terminó resolviendo los problemas de calidad. Padre e hijo disfrutaron muy felices por los logros obtenidos.

Alejandro ingresó dos años después que Miguel. Mario, su padre, sabiendo que le costaría entenderse con Alejandro, decidió ponerlo bajo el mando de uno de sus ejecutivos de mayor confianza, el licenciado Matías Zapiola, quien estaba a cargo de la gerencia de administración y finanzas.

Pasaron seis meses y Matías Zapiola pidió reunirse con Mario Guzmán. La conversación transcurrió más o menos en estos términos:

—Don Mario, quiero decirle que Alejandro es muy inteligente y tiene un enorme potencial...

Lo interrumpe Mario y le dice:

—No andes con tantas vueltas, qué pasa con Alejandro.

—Le pido que lo cambie de área.

—¿Qué hizo? —preguntó Mario oliéndose algunos problemas.

—Hemos tenido reiterados reclamos de nuestros mejores clientes por los errores en las cuentas corrientes. En repetidas ocasiones Alejandro reclama el pago de facturas que están canceladas, pero que él, por su desorden, da por impagas. Todavía no sabe manejar el sistema. Además...

—Está bien, no sigas —lo interrumpe don Mario—. Ya hablaré con él.

—Pero, por favor, no le diga nada de lo que le conté.

—Quédate tranquilo, yo sé qué hacer.

Cuando Mario regresa a su casa, habla con su mujer —Teresa— y le transmite la conversación que tuvo con Matías Zapiola sobre Alejandro.

Durante toda la cena Mario le va contando a Teresa las desprolijidades de Alejandro, lo que opinan los empleados, de la comparación con Miguel... Además, en el trabajo pone excusas sobre lo mucho que tiene que estudiar para no cumplir con sus responsabilidades, y en la casa justifica sus malas calificaciones en los estudios por el trabajo, que —dice— no le deja tiempo para estudiar más.

—Qué piensas hacer —le pregunta con temor Teresa.

—Mañana voy a hablar con él. Esto no puede seguir así, no puede continuar en Metalúrgica Pérez.

Teresa no hizo más comentarios hasta que ya acostados le susurró al oído:

—Querido, dale otra oportunidad.

Mario decidió no responderle porque estaba furioso. Se quedó con la idea de que su mujer no había entendido nada, y de que no valía la pena seguir conversando sobre el tema.

El despido de un hijo

A la mañana siguiente, apenas llegó Mario a su oficina, llamó a Alejandro, pero nadie contestó. Se comunicó con su asistente, que le confirma que todavía no había llegado, lo que puso al padre aún más furioso. “¡Hay problemas y, encima, llega tarde a trabajar!”, masculló con bronca.

Cuando Alejandro llegó, su asistente le avisó que su padre lo estaba esperando en su oficina; dejó sus cosas y fue a verlo:

—Hola, papá, sé que me estabas buscando, aquí estoy...

—Sí, siéntate, quiero que hablemos sobre tu desempeño de los últimos meses. Recibo quejas de los clientes por reclamos inexistentes, que son errores administrativos nuestros y, en particular, tuyos, porque eres el responsable de que eso ocurra. Por esta razón debería cambiarte de sector, y no quiero entrar en demasiados detalles. Pero pensándolo mejor —deja el sombrero de padre y poniéndose el de gerente general—, te informo que estás despedido.

La reacción de Alejandro fue de notable sorpresa. Nunca se había imaginado esa respuesta y menos de su padre. Además, sin

escuchar sus razones, consideraba la situación como una verdadera injusticia.

Luego Mario, retornando a su rol de padre -poniéndose ese sombrero-, le dijo: —Sé que estás esperando un hijo. De todos modos con tu madre te vamos a ayudar para que termines tus estudios y no tengas que trabajar hasta que te gradúes.

Alejandro dejó su oficina enojadísimo. Pensaba que había puesto mucho esfuerzo y que nunca se lo habían reconocido. “Y ahora me echa”, pensaba. En síntesis, no puede creer la situación planteada de modo tan imprevisto para él. Al irse Alejandro, Mario llamó a su otro hijo, Miguel, para contarle lo que había hecho, con la intención de recibir unas palabras de apoyo, pero Miguel le respondió sin vacilar:

—Desde el principio te dije que Alejandro no iba a funcionar, no tiene disciplina y se justifica para todo, es un mimado, y tú le consentiste siempre todo...

Mario lo cortó y le respondió irónicamente:

—Gracias por el apoyo.

Alejandro regresó furioso a su casa y le contó a su mujer -Dolores- lo sucedido. Ella le respondió sin dudar:

—Ves, Alejandro, desde siempre te he dicho que el preferido de tu padre era Miguel, y nunca me escuchaste. Tenía que suceder esto para que te dieras cuenta.

Qué aprendizaje nos deja este caso

Frente a un mismo hecho (los errores de Alejandro) la percepción de esa realidad es diferente según sea la ubicación que cada uno tenga dentro de los subsistemas (familia, empresa, accionistas) del sistema de empresa familiar:

1. Matías, el ejecutivo no familiar de confianza del fundador, quien vela por el bien de la empresa, procuró no ocasionar un conflicto con el hijo de Mario, pero no lo consiguió. No lo quiere en su área, pero sabe que no es un empleado más.
2. Teresa, la esposa de Mario, ante la respuesta de su marido responde como madre, no como accionista.

3. Miguel, el hermano mayor de Alejandro, con quien siempre este se comparó, ve con buenos ojos que se haga justicia y se lo deje de proteger para que madure.
4. Dolores, la mujer de Alejandro, ve una injusticia en lo que están haciendo con su marido. Solo ve como esposa, sin pretender conocer la realidad de los hechos, porque ella lo percibe desde las emociones y con una mirada sesgada porque todo lo que sabe es a través de Alejandro.
5. Mario, el fundador, quien procura separar los roles de gerente general del de padre, fracasa, porque su hijo, Alejandro, solo lo ve como padre, y esto le ocasiona un serio conflicto familiar con su esposa y con su otro hijo (también con sus nueras).

En conclusión, al mezclar los roles familiares con los laborales y societarios, las emociones se superponen y se mezclan con las razones. Los seis participantes del caso no logran una visión compartida de los hechos, ya que cada uno ocupa un lugar diferente en los subsistemas de la empresa familiar.

Este caso permite explicar lo compleja que es la gestión de una empresa familiar por la superposición de roles, y por la percepción diferente sobre los hechos que tiene cada uno. Como dijo un exitoso fundador que acababa de hacer la sucesión de la dirección de las empresas entre sus hijos: “Muchas veces es más difícil gestionar la familia que la empresa”.

En cambio, si Alejandro hubiera estado trabajando en, por ejemplo, Nestlé, lo más probable es que no terminara de esta manera, ya que el sistema empresa es independiente del sistema familiar y societario, cosa que no sucede en nuestro caso de Metalúrgica Pérez.

Las ambigüedades de roles y, peor aún, las contradicciones de roles, como vimos en este caso, dificultan el comportamiento de los familiares, pese a su talento y su buena voluntad, para la continuidad y el crecimiento de sus empresas.

Otro caso ilustrativo

Otro caso nos sucedió con una empresa de segunda generación dirigida por tres de los cinco hermanos, todos socios en iguales proporciones. Uno de ellos no trabajaba en la empresa sino que lo hacía en una corporación y solo desempeñaba su rol de accionista, además del de hermano.

En una reunión de accionistas reclamó de manera agresiva por mejores resultados, diciendo:

—Tengo un capital inmovilizado que me genera muy baja rentabilidad. Espero —les planteó a sus tres hermanos— que hagan algo por mejorar. Los veo muy cómodos, salgan de su zona de confort...

Cuando salimos de la reunión y nos llevaba al hotel le preguntamos su opinión sobre el pobre desempeño de uno de sus hermanos, Ricardo, que ocupaba una de las gerencias clave para la generación de resultados, como es la comercial.

—¿Qué actitud tomarías si vieras que Ricardo no mejora sus resultados?

A lo que él, luego de pensar su respuesta, nos contestó:

—No sé si podré bajarle el pulgar a mi hermano y dejarlo sin empleo. No creo que consiga otro a su edad y sin más antecedentes que haber trabajado en la empresa familiar.

Ahí acabó la conversación. Ni el mismo accionista que hizo el reclamo estaba dispuesto a una solución radical, por el afecto hacia su hermano. ¿Qué futuro le espera a esta empresa? Sin duda, es incierto.

Otras situaciones conflictivas

Repasemos someramente otras situaciones comunes que ocasionan conflictos por el ingreso de los hijos al mezclarse los roles familiares y laborales:

- El padre sufre porque no consigue que el hijo sea como "tiene que ser".
- El hijo sufre porque no se entiende con el padre.

- La hija menor, la consentida en la familia, resulta demostrar mejores aptitudes para suceder al fundador, pero su hermano mayor dice: "*No voy a aceptar ser empleado de mi hermanita*".
- Cuando dos hermanos son socios y tienen sobrinos como subordinados: "*Mi sobrino no sirve pero no le puedo decir nada porque van a comenzar los problemas con mi hermano y mi cuñada*".

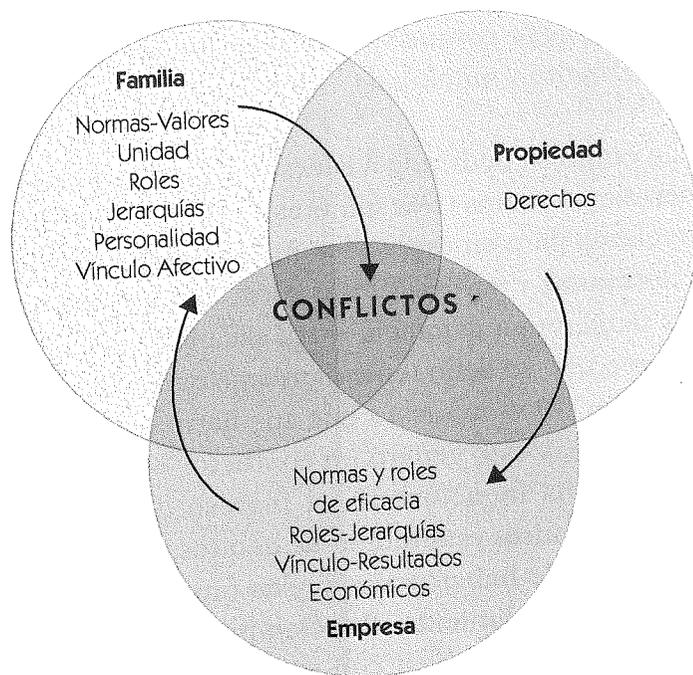
En una empresa dedicada a accesorios femeninos, son cuatro los hermanos socios (tres mujeres y un varón). El hermano y socio reclama para su esposa los mismos beneficios que tienen sus hermanas y socias. Él nos dice: "No es justo que mis hermanas tengan una ganancia extra sacando artículos de los negocios, creo que yo debo tener el mismo derecho aunque sea para mi esposa". Por supuesto que sus hermanas no lo veían del mismo modo, y esto generó un conflicto.

Como ya se ha mencionado, el ingreso de los hijos a la empresa de sus padres está teñido de hábitos del ámbito familiar, en el que suele haber pocas reglas (aunque claras) a las que se exige su cumplimiento. Por ejemplo, para el caso de los hijos pequeños cuando viven con sus padres, algunas reglas suelen ser: normas de buena educación, sacar buenas notas, no pelearse con sus hermanos, cumplir con el horario de la casa. Se trata de objetivos individuales, no corporativos o de equipo; a cada uno se lo evalúa de acuerdo con cómo responde a esos parámetros con que son medidos.

En la empresa, en cambio, el logro de los objetivos es resultado de un trabajo en equipo. Es decir, los resultados individuales son importantes en la medida en que estén alineados con los corporativos o del equipo. Algunas de las quejas que se desprenden son: "*Mi hermano no sabe escuchar, no trabaja en equipo*"; "*Siempre hay que hacer lo que él dice*"; "*Toma decisiones como si la empresa fuera de él solo*".

Como ya hemos citado en varias oportunidades, familia y empresa, son dos sistemas que se rigen por normas, dinámicas y políticas diferentes.

Los conflictos ocasionados en la asignación de roles



Personalidad y desempeño del rol

En la familia es habitual que se acepte a cada miembro con su propia personalidad (o por lo menos así debería ser); en la empresa, en cambio, los puestos de trabajo requieren características específicas de personalidad; si no se tienen, el desempeño laboral se verá afectado, perjudicando los resultados de la empresa. Un caso muy común es que el dueño necesite que un hijo se ocupe de la parte financiera, por ser alguien de confianza, incluso cuando no sea algo que le guste ni se destaquen

en él rasgos de personalidad para hacerlo y, además, cuando lo que le apasiona es la parte comercial, el hacer negocios. En esos casos, probablemente, no lo haga bien, y no será bueno para él: se frustrará, sentirá que no sirve, se desmotivará. Esto tampoco será bueno para la empresa, que se verá afectada por su pobre desempeño en la gestión financiera. De esta manera pretendemos mostrar que los roles influyen en el sistema de personalidad, así como cada personalidad pone su sello al desempeño de rol, tema que sí suele ser tenido en consideración cuando se trata de seleccionar a un no familiar. En cambio, no siempre es así cuando se trata de incorporar a un hijo (Pithod y Doderó, 1997).

Un último caso sobre este tema

Cuando fallece Patricio (65), que era el hermano mayor y ocupaba la gerencia general, lo reemplaza el hermano del medio, Roberto (55), quien se desempeñaba como gerente comercial. El cargo de Roberto, a su vez, es ocupado por un sobrino, hijo de Patricio.

Cuando aún vivía Patricio, en los últimos años, la relación con Roberto se había vuelto muy tensa. Ante cada propuesta de inversión publicitaria, Patricio le requería mucha información, que fundamentara las razones para aprobar esas inversiones. Roberto siempre reaccionaba muy molesto: percibía a su hermano como un burócrata que solo ponía dificultades a su gestión y no le daba apoyo alguno.

Una vez fallecido Patricio y al cabo de seis meses de estar reemplazándolo en la gerencia general, tomó conciencia de que estaba asumiendo las mismas actitudes con su sobrino que Patricio había tenido con él. En definitiva, lo que lo irritaba del vínculo laboral con su hermano él lo repetía ahora con su sobrino, el actual gerente comercial. Recién entonces entendió el rol de su hermano. Roberto se lamentó mucho no haber comprendido a tiempo que Patricio no quería perjudicarlo, sino que lo hacía por el mejor gobierno de la empresa. Ya no había nada que hacer al respecto más que aprender una lección de esta anécdota.

Estructuras organizacionales inadecuadas

Otra causa de conflicto es no contar con la organización adecuada. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las empresas se organizan en función de las preferencias y los intereses de los familiares, sin tener en cuenta la eficiencia de la organización. Hemos sido testigos de algunas empresas que carecen de hecho de directorios o de un gerente general competente porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

Exceso de miembros de la familia en la organización

¿Cuántos y cuáles miembros de la familia pueden trabajar 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. Cuando ingresa el primer hijo, los restantes podrían reclamar a sus padres el mismo derecho.

En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos miembros de la familia, a menos que la empresa crezca lo suficiente. Sabemos que las familias suelen crecer más rápido que las empresas.

La incorporación de familiares debe ser congruente con las estrategias. En este sentido, el fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de sus hijos y, a la vez, no estar dispuesto a arriesgar en profesionalizar la gestión para hacer crecer a la empresa.

Debería ser obvio –habitualmente no lo es– que la primera condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que sea capaz de agregar valor a la empresa. En caso contrario, los conflictos aparecerán muy pronto.

Remuneraciones inadecuadas (por regirse por el sistema familiar)

Remunerar a los hijos por igual solo por el hecho de no hacer diferencias entre ellos puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para los que consideran que aportan más y que no ven recompensados sus méritos. Cuando los hijos contraen matrimonio estos temas suelen presionar más para encontrar una solución que responda a criterios empresarios. Los cónyuges de los afectados exigirán que se ponga fin a lo que aparece como una situación injusta.

Comunicación deficiente

Es irónico que, aunque muchos miembros de las familias pasen juntos mucho tiempo, no exista una buena comunicación. Solemos encontrar que los llamados “temas tabú” se evaden. Veamos de qué se tratan.

1. Los temas tabú: conflictos camuflados. Los temas tabú son los que cuesta abordar por el temor a que “el remedio sea peor que la enfermedad”. Ilustremos el tema con un ejemplo clarificador: María, hija mayor del fundador, nos cuenta que en la última reunión de consejo familiar veía que nadie hablaba del hecho que se había acordado tratar en esa oportunidad, aunque no estuviera en la agenda. Se trataba de la hija extramatrimonial del fundador. Se quería saber qué haría su padre para no dejarles a sus hijos un problema legal y de consecuencias graves para el futuro de las empresas.

De este tema no se solía hablar, porque, cuando se lo trataba, el fundador salía con respuestas evasivas, según su estado emocional. Pero, cuando al fundador le diagnosticaron un cáncer, ya no hubo más alternativa que enfrentar decididamente la situación, a pesar de ser el peor momento afectivo para hacerlo. María nos comenta que decidió preguntarlo de manera directa:

—Papá... ¿has pensado qué hacer con Juanita?

Ante la sorpresa de todos, el padre respondió:

—No lo sé, será algo que deberán resolver cuando yo ya no esté.

En este caso vemos lo difícil que resulta resolver el conflicto cuando se pasó años postergándolo, habiendo perdido la oportunidad de hacerlo en algún momento apropiado.

2. Conversar sobre los temas tabú. La familia empresaria tiene que ser proactiva, anticiparse a los potenciales conflictos de intereses y de expectativas, generando los mecanismos para conseguir una sincera y fluida comunicación.

Luchas de poder en la toma de decisiones

Los hijos se enfrentan a sus padres por diferencias de criterios para la toma de las decisiones en la empresa. A medida que los hijos se desarrollan profesionalmente en la organización, suelen exigir mayores espacios en la toma de decisiones. A los padres no les resulta sencillo ceder, sobre todo cuando no están de acuerdo con lo que proponen sus hijos. Ellos tratan de convencerlo, pero la decisión la tiene el fundador. La falta de una buena comunicación potencia los conflictos.

Entre hermanos también se suelen presentar luchas de poder y, por desgracia, en muchos casos estos conflictos terminan con el distanciamiento.

En empresas de tercera generación, donde incluso participan los primos, los conflictos por el poder se tornan aún mayores y, en ocasiones, hasta se vuelven destructivos, sobre todo si no existen reglas claras sobre cómo debe ser el gobierno de la empresa.

Lo tratado hasta aquí sobre los conflictos en las organizaciones familiares no intenta mostrar una situación catastrófica

y menos aún persuadir al lector de que piense en la posibilidad de dejar la empresa debido a la cantidad de dificultades que debe enfrentar. Por el contrario, únicamente pretende ilustrar algunas causas que provocan desajustes en el funcionamiento de este tipo de organizaciones, con el objeto de comprometer su interés para los capítulos siguientes, en que se tratará cómo prevenir y resolver los conflictos para conseguir una empresa exitosa y una familia feliz.

PLAN DE TRABAJO

- Piense sobre las causas que originaron conflictos en su empresa. ¿Con cuáles se siente más identificado?
 - ¿Qué sugiere hacer para evitar caer en conflictos como los mencionados? ¿El resto de su familia está de acuerdo con usted? Procuren escucharse y consensuar recomendaciones prácticas a vivir, con relación a la empresa familiar.
-

3. ACTITUDES ANTE LOS CONFLICTOS

Negar el conflicto

Es habitual que se sepa que existe un conflicto en la familia o en la empresa con algún familiar pero que no se lo distinga o, mejor dicho, que se prefiera no verlo, negarlo, generalmente como defensa psicológica por el daño que puede provocar enfrentarlo. Al negar un conflicto los familiares toman una actitud de “mirar para otro lado” para no tener que abordarlo, muchas veces porque no saben cómo hacerlo y temen que pase

lo peor (Neubauer y Lank, 1998). Un ejemplo muy simple y frecuente es la contestación rápida: "¡No puede ser!" cuando se anuncia un hecho doloroso o comprometedor (Ennis, 1981).

Ejemplos que nos encontramos en la realidad:

1. La no aceptación de que su hermano esté obrando poco lealmente en la empresa a pesar de que varias veces se lo han dicho.
2. La madre no quiere ver la incompetencia de su hijo, su falta de preparación o su irresponsabilidad.

Por eso, algunos familiares tienden a autoengañarse con justificativos como "Ya va a pasar", "Está pasando un mal momento", "Sería incapaz de hacerme una cosa así", "Apenas tenga tiempo me ocuparé del tema" y otros más que el lector podría aportar.

Temor a lo que puede suceder si se sacan a la luz temas tabú: discusiones violentas, quiebres en las relaciones, dejar en evidencia a alguien o quedar en evidencia uno mismo. De esa manera, se suele dejar pasar el tiempo con la esperanza de que las cosas se arreglen "solas" o que más adelante se tenga el coraje de enfrentar la situación, aunque, en el fondo, se sea consciente de que eso no va a pasar nunca.

Es apropiado subrayar que, además, cuando los conflictos no se resuelven, es normal que se intensifiquen y que se vaya produciendo un progresivo deterioro de la relación familiar, laboral y societaria, en cuanto al compromiso y el mantenimiento del entusiasmo por el proyecto empresarial familiar (Gallo y Amat, 2003).

Evitar el conflicto

Encontramos con cierta frecuencia personas con rasgos de personalidad esquiva a enfrentar los conflictos, que tratan de mantenerse al margen de ellos -intentando que no los involu-

cren-, y cuya actitud más frecuente es que cuando más tensa se pone la situación mayor distancia toman. Hemos escuchado decir: "Yo no tengo nada que ver, es un problema entre mi hermano y mi papá; así que no quiero que me involucren, no quiero saber nada". En algunas familias empresarias es habitual encontrar a alguien con esta actitud.

En todo conflicto es importante que nos planteemos: "¿Qué puedo hacer yo para ayudar?". Pensar desde el rol que se tiene en la familia o en la empresa: "¿Qué puedo hacer para ayudar a mi papá y a mi hermano para que se escuchen?". Aunque no suponga involucrarse de manera directa, alguna idea se le ocurrirá, por más esquivo que sea al conflicto.

Renunciar ante el conflicto

Evitar el conflicto se da también con cierta frecuencia cuando no se quiere perder una excelente relación, por ejemplo, con un hermano. Muchos prefieren renunciar a derechos que les corresponden antes que enfrentar los pleitos. Alguna vez hemos escuchado: "Con mi hermano siempre he tenido una relación excelente y no quiero perderla por dinero, así que le dije que por mis acciones me pague lo que quiera, cuando quiera y como pueda". Se imaginará el lector la reacción de su cónyuge cuando le cuente esta decisión, lo enojado que se pondrá por no defender lo que le corresponde afectando, además, los futuros y legítimos intereses de sus hijos. Lo más probable es que le exija un replanteo inmediato de la negociación. Aquel que quería evitar un conflicto queda finalmente en el medio de dos cuestionamientos o problemas, como el jamón en el sándwich.

La persona que se rinde no satisface sus necesidades. Luego, con el tiempo, esta situación le causará remordimiento, resignación y resentimiento, y debilitará, finalmente, las relaciones que trató de proteger, poniéndolas en peligro.

Imponer soluciones a los conflictos

Es muy común ver a los fundadores imponiendo soluciones "salomónicas" a sus hijos frente a, por ejemplo, la sucesión, la asignación de puestos y las remuneraciones. Mientras él esté, la situación del conflicto no estará resuelta sino tapada, camuflada, y cuando falte, esas situaciones congeladas harán crisis y explotarán y no habrá quién las resuelva.

Triangular los conflictos

Es el caso más común en las empresas familiares. Lo más corriente es con los conflictos de un hijo que trabaja con su padre, donde el hijo triangula a través de su madre, para que ella le haga ver a su marido lo molesto que está, con la intención de que el padre (y gerente general) cambie de actitud y ceda ante su hijo.

La murmuración actúa como un cáncer, destruyendo la unidad, sacando el foco de los negocios y de la organización, perjudicando a todas las partes involucradas: nadie gana, todos pierden.

Algunos dicen, buscando cierta complicidad: "Te cuento pero no se lo digas a nadie", con la esperanza de que se lo diga a quien está destinado el mensaje. Es otra forma de triangular el conflicto que también producirá un efecto muy nocivo, "guardado" como un supuesto secreto hasta el momento en que las partes decidan enfrentar el conflicto de manera directa.

Distorsionar el conflicto

Cuando los familiares no saben cómo abordar los conflictos, se generan fantasías acerca de lo que unos y otros piensan y sien-

ten, produciendo desconfianza y prejuicios muy destructivos para la relación laboral, familiar y societaria.

Detengámonos en una breve historia: un jefe indio le dijo a su hijo: "El ser humano tiene dos lobos dentro de sí que están peleando todo el tiempo. El lobo negro, el negativo, que representa la ira, la rabia, el dolor, la angustia. El lobo blanco, en cambio, el positivo, representa el amor, la esperanza, la alegría y la compasión". A lo que el niño le preguntó:

—¿Cuál es el lobo que gana?

El padre le respondió:

—Depende de a qué lobo alimentos más.

Este cuento lleva a reflexionar sobre los "lobos negros" que se alimentan en la relación laboral con los familiares, dando por supuesto intenciones, prejuicios y sentimientos de los demás —son interpretaciones subjetivas— que afectan la relación y la calidad de gobierno.

Terminan autoconvencidos sobre esos supuestos, olvidándose de indagar para verificar qué hay de cierto y qué no detrás de todo eso.

PLAN DE TRABAJO

1. ¿Con qué actitudes se identifica usted y a sus familiares ante los conflictos?
 2. Analice las personalidades de cada familiar y sus competencias profesionales:
 - a) Evalúe cómo agregan valor y en qué circunstancias lo destruyen. ¿Qué sugiere hacer para mejorar?
 - b) ¿Cómo lograr que se complementen en lugar de confrontar y competir? ¿Qué podría hacer usted? ¿Qué podrían hacer los demás?
 - c) Consensúen un plan de mejora que beneficie la gestión de la empresa.
-

CONCLUSIONES

Las crisis y su impacto en el gobierno de las empresas

Cuando las crisis llegan y los resultados de las empresas no son los esperados, la empresa familiar es más propensa a buscar culpables. Las relaciones se tensan, surge un clima pesimista y se instala el desánimo; la energía se desperdicia en conflictos internos, cada uno asume actitudes de víctima, poniendo resistencia al cambio y sin proponer nada que contribuya a una solución consensuada.

El clima de tensión y agresividad disminuye la iniciativa, desaparece la innovación, los problemas no se solucionan y las oportunidades de negocios –que siempre existen– no se aprovechan. Entonces, la gestión de las empresas se resiente, afectando también la unidad familiar y societaria.

Cuando se dan estas situaciones las empresas familiares quedan atrapadas por la falta de diálogo. El temor a causar conflictos peores es el mayor obstáculo para conseguir mejorar la comunicación. Por esta razón los temas en conflicto terminan funcionando como volcanes en erupción, cuyas cenizas no dejan ver más allá, y se actúa bajo el lema “sálvese quien pueda”. Así se disparan culpas hacia todos lados, sin analizar cómo surgió el conflicto, cuál fue la responsabilidad de cada uno en él, y qué pueden hacer para resolverlo.

En la misma entrevista ya mencionada John Davis responde: “Los conflictos son una materia pendiente en la gestión de todas las empresas familiares. Estoy de acuerdo con usted: la principal preocupación es cómo manejar los conflictos familiares dentro del sistema de empresa familiar”.

La habilidad para manejar los conflictos –lo reiteramos– es un factor clave para el éxito de la empresa familiar, porque los conflictos no resueltos amenazan a ambos, a la empresa y a la familia (Ward, 2005).

Entonces, ante los conflictos, ¿qué hacer?

Ante los conflictos se plantea un primer dilema: si se evaden o si se abordan. Si se enfrentan, es posible que las cosas se tornen peores. Es común escuchar: “Lo mejor, por el momento, es no hacer nada”.

Sin embargo, si se evita abordar los conflictos, es como sostener una granada en la mano habiéndole sacado el seguro: genera la sensación de no tener escape, el problema crece en dificultad conforme pasa el tiempo y en cualquier momento puede estallar.

Es cierto que no resulta fácil saber cómo abordar un conflicto porque su sola presencia provoca ansiedad y temor, sensaciones ambas que paralizan y no dejan analizar las cosas con objetividad. Mientras tanto, el gobierno de la empresa se debilita. En muchas oportunidades el protagonista se siente como acorralado. Está claro que a la hora de tratar el conflicto se necesita aprender algo más que el hecho de ser buenos diplomáticos (Stone, Patton y Sheen, 2000).

Hay que lograr que cada familia encuentre su propio camino para trabajar en armonía y lograr sus objetivos, ya que no está solo de por medio el éxito de la empresa sino, y por encima de todo, la felicidad de los familiares. Y en una cuestión tan trascendente como lo es la felicidad, nadie debe decidir por otro, cada cual debe asumir la responsabilidad por aprender a trabajar con familiares y aprender a manejarse con conflictos, porque ellos son el punto débil de las empresas familiares.

La idea, por cierto positiva, de que constituir una familia muy unida es garantía para emprender con éxito un proyecto empresario no es suficiente. Los familiares que tienen una linda historia como familia tratan de transferir lo bueno de sus relaciones interpersonales en pos de convertirse en socios de un negocio que les permita vivir de él. Pero la teoría de los sistemas familiares, como ya lo hemos tratado en el primer

capítulo, sugiere que el camino de la “casa” a la “oficina” está cargado de peligros (Jaffe y otros, 2003).

Precisamente es lo contrario: cuanto más unidos se sientan sus miembros, mayor será el temor de perder la armonía familiar. Y precisamente, lo que hace que los conflictos no se aborden es el temor a perder ese gran “patrimonio” que es la unidad familiar.

El problema radica en que los familiares se sienten desamparados al no contar con las habilidades y herramientas adecuadas a la hora de resolver conflictos relacionados con su empresa. Pueden sentir que sus enojos o heridas no les dejan otra alternativa que lo que están haciendo o intentando. Otras familias niegan o evitan los conflictos, llevándose consigo sus sentimientos, heridas y resentimientos, los que luego se desatan en formas agresivas en los momentos menos esperados.

No hay que olvidar que la familia empresaria tiende a reproducir sus modelos de relaciones en la empresa, de manera que se comunica dentro de la organización de manera similar a como lo hace en la familia, pese a que se trata de ámbitos completamente diferentes y, si se quiere, hasta antagónicos en muchos aspectos (Malgor, 2013).

Por lo expuesto, es el objetivo de este libro brindar herramientas a las familias empresarias para que logren hacer frente a los conflictos de una manera saludable para ambos sistemas. En los siguientes capítulos se expondrán dichas herramientas.

CAPÍTULO 3

Cómo lograr que los familiares trabajen en equipo

1. EL GRAN DESAFÍO: QUE LOS FAMILIARES SEAN EFICIENTES TRABAJANDO EN EQUIPO

Si por trabajo en equipo se entiende a un conjunto de personas que con roles diferentes y debidamente interconectados aportan valor a objetivos comunes (Payeras, 2004), esta definición lleva a pensar que la adecuación de la personalidad al rol es indispensable para un buen desempeño laboral y, más aún, para un trabajo en equipo fructífero. Es decir, no es suficiente contar con las aptitudes laborales para que los familiares sean eficientes. Como ya se citó, el adecuar la personalidad a los requerimientos del puesto de trabajo es condición necesaria –aunque no única– para el buen desempeño.

En el caso de la empresa familiar es más complejo, porque los familiares son como son –con sus fortalezas y debilidades, con sus intereses y expectativas– y no siempre trabajan en la adecuación de la personalidad al rol, más bien cada uno hace “lo que hay que hacer”, “lo que quiere hacer” o “de todo un poco”, a diferencia de las empresas no familiares, donde el líder selecciona a los miembros de su equipo, reemplazando los que no se adecuan por otros que sí reúnan las condiciones y teniendo como referencia una evaluación de competencias para el puesto de trabajo.

Cuando los miembros de una empresa tienen un vínculo de sangre con una historia de relaciones determinada y, con frecuencia, a la vez son socios, es más difícil conseguir que sean las personas más adecuadas para el puesto o rol asignado

su pasión, sus valores y su espíritu emprendedor. Para que esto suceda padres e hijos deben, antes de trabajar juntos, aprender a comunicarse, comprendiendo sus intereses y expectativas a partir del modelo mental de cada uno. Así estarán en mejores condiciones de llegar a una asignación consensuada de roles y funciones, con objetivos medibles, y que se remunere a los hijos en base a su desempeño individual y corporativo, que será fuertemente motivador para estos y fuente de satisfacción para los padres al verlos crecer en lo profesional.

De esta manera aprenderán juntos a incorporar las mejores prácticas de gobierno de una empresa familiar en crecimiento, con una organización más grande y compleja y con un sistema de gestión que brinde la información necesaria para tomar mejores decisiones.

Para que esto sea realidad es conveniente que padres e hijos conozcan las dificultades naturales que supone trabajar juntos.

PLAN DE TRABAJO

1. Describa su modelo mental y el de los familiares que trabajan en la empresa a partir de lo visto en este capítulo.
 2. ¿Qué sugiere para que los familiares se complementen mejor?
 3. ¿Qué sugieren los demás miembros de su familia?
 4. ¿Qué dificultades encuentran para poner en práctica las sugerencias?
 5. ¿Qué y cómo debería hacer cada uno para superar esas dificultades?
-

CAPÍTULO 4

El secreto para resolver los conflictos

1. PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS

Principales pautas a la hora de trabajar en la prevención de los conflictos en la empresa familiar.

Evaluación de las competencias laborales de los hijos

Antes de que un hijo entre a trabajar en la empresa y se le asigne un puesto, es recomendable que el fundador/a y padre o madre sea especialmente cuidadoso al evaluar las competencias laborales que el cargo demanda, así como las que los hijos tienen y las que no tienen. Esto supone verificar:

- a. Qué conocimientos requiere el puesto; lo que debe saber.
- b. Qué habilidades necesita tener; lo que debe saber hacer.
- c. Las actitudes ideales para el puesto: que lo quiera hacer, que le guste.
- d. Los valores: que lo quiera hacer bien dentro del marco cultural de la organización.
- e. Su personalidad, para que sea compatible con el rol a desempeñar en el puesto de trabajo.

Es sabido que el ingreso de los hijos no suele realizarse mediante un proceso formal como el que atraviesan los demás empleados. Se tiene la esperanza que con el tiempo vayan aprendiendo y, entonces, se verán los resultados. Por esta razón, los

hijos suelen tener escaso conocimiento de sí mismos y de su potencial, especialmente si, como es habitual, no se evalúa formalmente su desempeño y se toman decisiones en consecuencia. Analicemos la siguiente conversación con un empresario familiar refiriéndose a su hermano y socio:

—¿Sabes lo que le pasa a mi hermano?

—No —le respondimos.

—Que no sabe que no sabe, y actúa como si supiera.

—¿Y tú se lo dijiste? —le preguntamos

—Por supuesto.

—¿Y qué te respondió?

—Tú ocúpate de tus asuntos que yo no me meto en los tuyos, así vamos a andar bien.

¿Qué empresa puede funcionar cuando el equipo de dirección tiene esta actitud? Se vislumbran fuertes nubarrones sobre el horizonte y, lamentablemente, es evidente que no van a estar preparados para superarlos.

Los conocimientos

Las evaluaciones del conocimiento en sí mismo no logran predecir el desempeño laboral. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de verificar; en cambio, las actitudes y los valores son más difíciles de conocer. Como dijo un director, “se le puede enseñar a una gallina a trepar un árbol, pero es más fácil contratar un gato” (Alles, 2010). Esto es aplicable para cuando se le asigna a un familiar un rol laboral para el que no está preparado, ocasionando conflictos innecesarios y muy perjudiciales tanto para la familia como para la organización.

Por este motivo es recomendable obtener el perfil y las descripciones de puestos por tipo de competencias requeridas (Alles, 2010). Luego, evaluar al familiar al que se piensa ofre-

cer el puesto, comparar los resultados entre las competencias del puesto y las del familiar aspirante para determinar si se adecuan o no, y precisar en cuáles sí y en cuáles no, cuáles se podrán desarrollar y cuáles son excluyentes, aquellas que, de no poseerlas, obligan a descartarlo.

Más grave aún sería que permitan que un familiar inmaduro y conflictivo entre a la empresa familiar: no debe fomentarse que hermanos incompatibles trabajen juntos, o con uno de ellos jerárquicamente por encima del otro (Koenig, 2000).

Cuando tienen la experiencia de que un familiar no presenta las competencias laborales luego de haberlo probado en diversos puestos y ofrecido sistemas de remuneración atractivos para que se sienta motivado, es estéril que inviertan tiempo y energía hablando sobre los problemas que genera su desempeño. Los colaboradores no familiares —con otra distancia— se preguntarán: ¿Cómo se tomaron tanto tiempo para darse cuenta que no funcionaba? (Collins, 2001).

La evaluación de desempeño

1. Evaluación informal: ¿Cómo es percibido el desempeño de los familiares por uno mismo y por los demás?

Es muy común que en las empresas familiares surjan conflictos originados por diferencias de percepciones sobre el desempeño de los familiares. Si bien no se suele evaluar a los miembros de la familia empresaria y menos aún a los accionistas, debe reconocerse que de manera consciente o inconsciente los familiares se evalúan siempre en función de los parámetros de expectativas de desempeño que unos tienen respecto de los otros. Y no nos referimos específicamente al logro de resultados, porque, aun alcanzando las metas, las críticas surgen sobre las maneras de comportamiento. Veamos algunos ejemplos:

- “Él no hace las cosas como yo las haría”.
- “Esperaba que me consultara antes de tomar la decisión”.
- “Quisiera que tuviera un carácter más fuerte ante los empleados”.
- “Es que es un desordenado”.
- “Se cree que es el que más aporta a la empresa pero...”.

Estas comparaciones generan en forma casi automática prejuicios tales como “no está suficientemente comprometido con la empresa, está más en sus cosas...”, y sentimientos como “no me siento reconocido, solo me critican...”; “siento que es injusto que cobre lo mismo que yo cuando...”, etc.

Si no se controla a tiempo, la espiral de prejuicios y de sentimientos negativos derivará en preocupaciones que provocarán estados de ansiedad y actitudes obsesivas, generando un círculo vicioso –alimentando “lobos negros”– que quitará el foco y hará perder energías, necesarias para hacer una empresa mejor gobernada y con mejor calidad de relación familiar.

Para evitar caer en esta situación, de la que no siempre es sencillo salir, es conveniente que cada familiar se conozca mejor para saber qué debe cambiar cada uno para lograr un mejor entendimiento con su padre o su hermano.

Como dijo Miguel de Cervantes: “Que tu más importante negocio sea conocerte a ti mismo”; a lo que añadió, “lo cual constituye la lección más difícil de la vida”.¹⁵

El concepto de conocimiento propio se remonta a tiempos tan lejanos como el siglo V a.C., ya que la frase de Sócrates, “conócete a ti mismo” aparece grabada en el frente del templo de Apolo de la ciudad de Delfos. Esta frase remite a la idea de que suele haber una brecha entre lo que somos, lo que queremos ser y lo que creemos ser (De Andrés y Andrés, 2010).

Cuando se tiene clara la brecha entre lo que se es y lo que se quiere ser, la pregunta que queda es: ¿por qué sabes lo que tienes que mejorar pero no lo haces?, como, por ejemplo, aprender a delegar, a ser más tolerante, a escuchar mejor, a cumplir con los compromisos, a trabajar en equipo, a no responder impulsivamente, etc.

Es que la voluntad sola no siempre alcanza. Por lo tanto, es prudente acudir a la ayuda profesional cuando se lo considere pertinente. Así se hará más factible el cambio para conseguir trabajar en equipo con la familia.

2. Evaluación formal

¿Cómo ingresan los hijos a la empresa de su familia? ¿Lo hacen de la misma manera que los no familiares?, es decir, ¿son fruto de un proceso de búsqueda y selección para un puesto vacante?

Por lo general, no. Lo más común es que el hijo comente a sus padres que tiene ganas de trabajar en la empresa en un almuerzo o cena familiar. Las respuestas de los padres suele ser algo parecido a: “Ven a la oficina para que juntos veamos qué es lo que quieres hacer y qué tengo para ofrecerte”. De esta manera, los hijos, cuando ingresan a trabajar sin tener experiencia previa en otra empresa, lo hacen con un bajo nivel de conocimiento de sí mismo, de sus fortalezas y debilidades y de su potencial. Además, la organización, los proveedores y los clientes lo verán como el hijo del dueño, sin que el joven haya desarrollado una identidad propia que lo diferencie de su padre.

Si el hijo o hija ingresa a trabajar a la empresa de su familia sin experiencia en otra organización que no esté relacionada con su familia, se corre el riesgo de que se le asigne un puesto para el que no está preparado. Lo más grave es que pocas veces se es consciente de ello.

15 Citado por Alfredo Diez en el *El líder interior*, Granica, Barcelona, 2007.

En cambio, si tuvieran previamente una experiencia exitosa en otra empresa, los riesgos serán menores. Como ya hemos dicho, los hijos (también los sobrinos) tienden a compararse entre sí, a evaluarse consciente o inconscientemente y, fruto de ello, los más capaces se suelen quejar de los menos aptos.

Este tipo de situaciones, además de generar conflictos, con el tiempo tienden a desmotivar a los más talentosos. Luego, cuando contraen matrimonio, los cónyuges se lo harán ver con claridad y, más aún, le exigirán que hagan algo para que le reconozcan económicamente sus méritos.

Y cuando los padres reconocen esos méritos, asignando una remuneración mayor, surgen los cuestionamientos de parte de alguno de sus hermanos, que lo perciben como una injusticia. De modo inevitable, también se involucran los respectivos cónyuges, que tratarán de convencer a uno de que sus padres tienen preferencia por el hermano beneficiado y, al otro, de lo opuesto.

¿Qué hacer, entonces?

Entre los temas que más afectan la armonía en la familia, uno de los hijos de un fundador destacó: "Es la diferencia económica entre nosotros. Por ejemplo, que mi cuñado gane más que mi hermano mayor, o que mi cuñado disponga de las cosas que son de la empresa para beneficio propio y, lo más sorprendente es que se moleste porque se lo controla".

Por ello, cabe resaltar nuevamente la importancia de que los familiares reúnan las condiciones para desempeñar de manera eficiente el rol que se les asigna. Además, establecer reglas claras sobre cómo se medirá su desempeño, y la política y los criterios para fijar las remuneraciones, que pueden conformarse por una parte fija y una variable ligada a su desempeño. Cuando las reglas y los criterios se establecen a través de un consenso, se facilita el compromiso con ellos. De no hacerlo así, de poco servirán los acuerdos y normas consensuadas en un protocolo familiar.

El dilema en la empresa familiar es cómo implementar estas medidas con los hijos, ya que el temor a ocasionar un

conflicto es un fantasma que los persigue. Deciden callar, pero los prejuicios y/o sentimientos negativos no desaparecen, sino que tienden a crecer, afectando los comportamientos a nivel emocional y, en definitiva, perjudicando la calidad de gobierno de la empresa (Muradep, 2009).

En una empresa familiar, el hijo mayor, que había sido designado por su padre para ocupar la gerencia general, se quejaba: "Entonces, para trabajar con mis hermanos tengo que ser psicólogo. Me parece absurdo".

No era consciente de que es propio del líder conocer, comprender y exigir a los miembros de su equipo, darles retroalimentación sobre su desempeño de manera constructiva sin que por esto se dañe la relación. Esto es parte de lo que debe hacer para lograr un verdadero equipo con sus hermanos.

Para eso no es necesario estudiar psicología, como las madres tampoco lo hacen para criar a sus hijos, y sin embargo tienen un buen conocimiento de cada uno.

Cuando los hijos son conscientes de sus puntos débiles y tienen ganas de mejorar, suele conseguirse muy buenos resultados. Pero para que esto suceda es clave la manera en que se realice esta retroalimentación, quién la lleve a cabo y cómo se lo ayuda a mejorar (Goleman, 2013)

Volviendo a los hijos: cuando ellos se han empleado antes en otra empresa, son conscientes de que su labor será evaluada, y que de acuerdo con el resultado podrán ser promocionados a un puesto de mayor responsabilidad o, incluso, desvinculados.

Esta evaluación, sea formal o informal, explícita o implícita, siempre existe. Lo ideal es lograr evaluaciones que le sirvan al individuo para conocer su desempeño, sus fortalezas y debilidades, para tomar conciencia de "qué es lo que no sabe que no sabe" y prepararle un plan de mejora profesional (Alles, 2010).

El día que comience a trabajar en la empresa de su familia lo hará por mérito propio, con identidad propia y no por ser el

hijo del dueño, aunque esa condición sea inocultable. Además, ya le parecerá natural que su labor sea evaluada con criterios profesionales.

De seguir esta política, la decisión sobre la sucesión de la dirección de la empresa será más sencilla y menos conflictiva, porque se contará con antecedentes validados durante años.

De esta manera la política de evaluación del desempeño procurará separar los aspectos familiares de los empresariales para maximizar la objetividad, al mismo tiempo que minimizará el componente emocional del vínculo familiar. Igualmente, el sistema de evaluación debería ayudar a que los empleados no familiares perciban que no se da preferencia a los familiares que trabajan en la empresa y que todos son evaluados bajo las mismas normas y condiciones (Tapies, 2008).

Un fundador decía respecto de sus hijos, todos ellos en cargos gerenciales: "Son muy buenos pero les falta el 'hambre' que yo tenía a su edad. Uno se está construyendo la casa en un barrio residencial, de modo que no está dispuesto a trasladarse a Buenos Aires, que es lo que hace falta. El otro se casó con una mujer de Córdoba, y atiende todas las sucursales desde allí, aunque sabemos que no es el lugar más adecuado. No están dispuestos a sacrificios que he hecho yo a su edad".

La **evaluación de desempeño** es una forma de comunicación constructiva para hablar sobre lo que no se está haciendo bien, con el propósito de lograr mejoras. De no hacerla, los malos desempeños generan prejuicios que se triangulan a través de conversaciones informales sin ninguna eficacia, y solo empeora la situación y la relación. Observe este diálogo:

—Mi hermano llega tarde todos los días

—¿Y usted le dice algo? —le pregunta el consultor

—Lo he intentado, pero comienza a justificarse: que él se queda hasta más tarde, que a veces trabaja hasta sábados y domingos... y terminamos peleando. No me entiende.

—¿Y entonces qué hace?

—Y... le digo a mi padre que haga algo.

—¿Y él qué le dice?

—Que lo ha intentado varias veces y se vive quejando ante mi madre porque dice que no comprendemos todo lo que hace por la empresa y no se lo reconocemos.

PLAN DE TRABAJO

- Sugerimos que cada familiar trabaje su propio FODA personal que se encuentra en el Anexo, al final del libro. La parte más enriquecedora surgirá de las estrategias de mejora y de su plan de acción.
-

2. CÓMO RESOLVER LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

La comunicación tiene dos columnas: izquierda y derecha

El ejercicio de las dos columnas permite identificar en una conversación de qué modo se tapan los conflictos por no saber cómo abordarlos para encontrar una solución.

En la columna derecha se transcribe la conversación real: lo que uno dijo y las respuestas del otro.

En la columna izquierda se muestran los intereses en conflicto no manifestados, los pensamientos prejuiciosos y los sentimientos ocultos.

El objetivo de este ejercicio es poder reconocer lo que existe en la columna izquierda mientras transcurre la conversación —columna derecha—, de manera de comparar ambas, la conversación real y la prejuiciosa, encerrada en las palabras.

Comparar la columna derecha (transcripción literal de la conversación) con la columna izquierda (lo que se piensa y siente pero no se dice) ayuda a entender cómo es la comunicación y qué se mantiene guardado, en silencio o simplemente insinuando sin explicitar.

Ejercitarse de este modo permitirá abrirse al aprendizaje sobre los tipos de conflicto. Así podrá diferenciar entre los conflictos que afectan los intereses propios de aquellos que son fruto de los prejuicios y sentimientos negativos, que se “disparan” automáticamente mientras se mantiene la conversación.

Algo similar se puede hacer intentando descubrir la columna izquierda de nuestro interlocutor, poniéndose en su lugar, e imaginándose desde su modelo mental qué debe de haber puesto en su columna izquierda durante la conversación. El ejercicio es válido porque, por lo general, no se es consciente de la columna izquierda, perdiendo una gran oportunidad para entender mejor los conflictos.

Cuando un conflicto surge por diferentes opiniones respecto de una decisión y los interlocutores no llegan a ponerse de acuerdo, es común que pasen de una conversación cordial a otra acalorada, y se terminen diciendo cosas que hieren la sensibilidad, generando prejuicios y sentimientos negativos. Cuando esto sucede, los sentimientos se constituyen en el núcleo del conflicto, y las diferencias de opinión sobre la decisión pasan a ser un tema menor: “No le voy a permitir que me diga que fue por mi culpa cuando él...”.

Lo importante es tomar conciencia de la columna izquierda, aunque tal vez se finja no tenerla. Pero llegará un momento en que la discusión estallará y se “vomite” lo que está acumulado en ella. Recién entonces, y como algo inmediato, llega el alivio, aunque las consecuencias puedan ser tremendas e irreversibles (Kofman, 2001).

Veamos la conversación telefónica entre José, socio de su hermano y gerente general, y su sobrina, Belén, gerente comercial e hija del hermano de José.

LAS COMUNICACIONES TIENEN DOS COLUMNAS
(EMPEZAR A LEER POR LA COLUMNA DERECHA)

Columna izquierda (Lo que José piensa y siente pero no dice)	Columna derecha (Lo que José y Belén se dicen)
<p>Lo que pensó y sintió pero no dijo es lo mismo que lo que está en la parte oculta del iceberg que veremos más adelante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Nunca estuvo comprometida con la empresa, está solo en sus cosas”. • “Parece una empleada pública, una vez que hay que venir un sábado, se inventa excusas”. • “Parece que yo fuera empleado de ella”. • “De todos modos no creo que aporte nada, nunca la vi capacitada para su puesto”. 	<p>Lo que dijo (<i>comunicación real conflictiva</i>).</p> <ul style="list-style-type: none"> • José: —¿Qué te pasó, que no viniste a la reunión del sábado pasado? • Belén: —Es que mi hija amaneció con fiebre y la tuve que llevar al médico. Te pido disculpas, debería haberte avisado. • José: —Ok, te haré llegar el acta de la reunión para que nos des tu opinión. • Belén: —Apenas la reciba me pongo a trabajar en eso.

¿Qué pasaría si Belén escuchara la columna izquierda de su tío José, quien además es hermano y socio de su padre? Exploraría un conflicto, pasando a ser un tema trivial la ausencia de Belén en la reunión del sábado. Su madre se involucraría inmediatamente en el conflicto, saliendo en defensa de su hija, y su padre quedaría en el medio haciendo equilibrio entre su esposa y su hija y mantener la armonía laboral y societaria con su hermano.

Al no saber cómo abordar los conflictos a tiempo, las relaciones se deterioran y se contradice nuestro principio acerca del respeto que nos merece el otro. Este es el motivo por el que tantas veces la gente mantiene escondida la columna izquier-

da. Pero “tragarse” estos pensamientos y sentimientos tampoco es la solución. Cuando los intereses en juego no salen a la luz, se pierde mucho tiempo tratando temas tangenciales, que son altamente insalubres para la salud física y mental. Incluso, a veces, estos conflictos ocultos se manifiestan en el lugar y con la persona equivocados: por ejemplo, con la esposa en la casa, con los subordinados en la empresa, etc.

Es muy difícil controlar los pensamientos y sentimientos que aparecen durante una conversación, eso es una realidad que hay que reconocer, como también que, además, la mirada transparente la existencia de conflictos (Kofman, 2001). Callar nos enferma. Aunque creamos que no pasa nada porque no la damos a conocer la columna izquierda, esa conversación privada, la llevamos adentro, con nosotros, todo el tiempo, en casa, en el trabajo, con los amigos (Muradep, 2009).

Hay mitos falsos en los que hay que evitar caer a la hora de resolver conflictos: “Hasta que él no venga a pedirme disculpas no le hablaré”. Esto supone asumir una actitud de víctima que, independientemente de quién tenga la razón, no ayuda a resolver el conflicto y restaurar la relación que tanto hace falta para la gestión de la empresa. De manera que siempre se puede ser parte de la solución, y no hay que quedarse jamás empantana- dos en un conflicto.

Transformando la columna izquierda

Procesar la columna izquierda hasta vaciarla constructivamente dependerá de cada modelo mental, pero sobre todo de saber cómo hacerlo, tema que explicaremos más adelante.

La familia empresaria tiene que ser proactiva y anticiparse a los potenciales conflictos de intereses y de expectativas, generando los mecanismos para conseguir una sincera y fluida comunicación.

De qué manera manejar el conflicto, ¿como víctimas o como protagonistas?

Cuando surgen los conflictos, los familiares involucrados suelen tomar la actitud de víctima: se sienten perjudicados y esperan que el otro modifique su actitud o decisión para recién entonces cambiar ellos.

Es aquí donde la relación se tensa, porque no podrá haber un ganador mientras el otro se sienta perdedor. Esta forma de encarar el problema no lleva a ninguna solución, ya que la parte que se considera derrotada buscará compensación en la próxima oportunidad. De este modo, como se comprenderá, no se puede dirigir ninguna organización, sea esta familiar o empresaria.

Es conveniente, por lo tanto, dejar en claro qué se entiende por actitud. Actitud es una predisposición a actuar de determinado modo, con base en las percepciones o creencias, sobre una determinada realidad. Dos son las actitudes básicas, la de víctima y la de protagonista.

Actitud de víctima. Si la persona percibe que los demás tienen la culpa de lo que le pasa, lo que va a hacer es esperar a que el otro lo reconozca y le pida disculpas o le brinde una explicación, cambie de comportamiento, y hasta, muchas veces, pretenderá que el otro cambie de forma de pensar. Así podrá esperar eternamente...

Actitud de protagonista. Es la que asume cuando una de las partes se plantea “qué puedo hacer para resolver el conflicto”. Así surgirán alternativas, tales como intentar conversar desapasionadamente y comprender la postura del otro poniéndose en su lugar para conocer los intereses, prejuicios y sentimientos negativos que se dispararon.

El protagonista asume que puede ser parte de la solución, sin desentenderse de la cuestión echándoles la culpa a los demás y asumiendo que tiene alguna responsabilidad en haber ocasionado el conflicto.

Observe un ejemplo:

HECHOS	VÍCTIMA	PROTAGONISTA
Las ganancias cayeron el 30% por una caída del 10% en las ventas	"Es que los vendedores hacen lo que quieren"	"¿Qué debo hacer para dirigir mejor el equipo de ventas?"

Actitudes propias de las víctimas en las empresas familiares:

- "Cambiaré de actitud el día que mis hermanos reconozcan todo lo que he hecho por la empresa".
- "No pienso hacer ningún otro esfuerzo extraordinario hasta que no vea el mismo compromiso en los demás."
- "Me parece injusto cobrar lo mismo que mi primo, voy a hacer lo mismo que él, total nada se reconoce en esta empresa".

En todos los casos, la víctima también se perjudica, porque la empresa es la que termina viéndose afectada; es decir, todos pierden. El cambio de actitud implica un cambio de enfoque. En lugar de pensar "cambiaré cuando...", la pregunta debe ser "¿cambiaré?".

En efecto, el desafío no empieza por cambiar a los demás, sino por reflexionar qué debe cambiar uno para mejorar la relación, primero y, luego, resolver el conflicto.

Cuando se logra pasar de una actitud de víctima a otra de protagonista, lo más probable es que los demás cambien también de actitud. Así será más fácil mejorar la gestión de la empresa, cuando todos asumen la actitud de protagonista y juntos buscan qué hacer para mejorar.

El tema también pasa por quién empieza, quién toma la iniciativa, sin que en esto se vea una señal de debilidad. Si bien

no lo es, cuando se involucran las emociones entre familiares, lamentablemente, así se suele percibir.

Fíjese algunas actitudes propias de los que teniendo motivo para ponerse en víctima deciden, en cambio, asumir la actitud de protagonista, indagando en lugar de justificarse o respondiendo con agresiones verbales o escritas:

- "¿Qué te hace pensar que soy el responsable del error? ¿Qué podemos hacer para resolver el problema?"
- "¿Qué hubieras hecho en mi lugar?"
- "¿Qué quieres decir con que soy un irresponsable?"
- "A ver si comprendo lo que me dices, ¿me estás diciendo que...?"
- "¿Qué debería hacer yo, para que en el futuro no vuelva a pasar lo mismo?"
- "¿Qué te hace pensar que lo hice yo?"
- "¿Qué dificultades tuviste para consultarme antes de tomar la decisión?"

¿Por qué es común adoptar la postura de la víctima?

Es adoptada por la persona para protegerse de la culpa. Al convertirse en víctima, el individuo intenta demostrar que no es el culpable o, al menos, ocultar así su incompetencia. Aunque no sea agradable admitirlo, para sentirnos realizados y felices solemos depender de la aprobación de otras personas (Kofman, 2008).

En el paradigma de las empresas familiares es común prestarle más atención a encontrar al culpable que a buscar la solución en forma conjunta. De esta manera se desperdicia energía y tiempo, se destruye la unidad y se afecta la motivación, en lugar de dedicarlos a cómo ser más creativos y eficientes para hacer crecer la empresa y mejorar la gestión.

Asumir la responsabilidad

Cuando se está participando de una reunión y de repente suena el celular de alguno de los participantes, luego de ver quién llama, la persona atiende y, aunque hable en voz baja, la reunión se interrumpe. Cuando termina, ante la mirada de los demás, lo usual es que no encuentre mejor explicación que decir: "Disculpen, tuve que atender...". Asume entonces la actitud de víctima, como si la culpa la tuviera el que llamó, cuando en realidad tenía, al menos, dos opciones: atender o no atender. De manera que para ser sincero debería decir "quise atender", hacerse responsable de su decisión y, por lo tanto, de las consecuencias.

Se debe asumir estas actitudes en primera persona: cuando no se dominan las circunstancias: *¿qué actitud asumimos*, de víctimas o de protagonistas?

La realidad es que se suelen dar respuestas tranquilizadoras con las que justificar la actitud de víctima:

- "Llegué tarde porque el tráfico era infernal".
- "No cumplí con el cliente porque se cayó el sistema".
- "No entregué la información para la reunión porque estuve con mucho trabajo".

Este tipo de respuesta **genera impotencia**. Si se envía la pelota "fuera de la cancha", no hay posibilidad de hacer algo para cambiar las circunstancias y, por lo tanto, no hay cambio de actitud ni aprendizaje. Hay incompetencia, se es **víctima** de las circunstancias, no se mejora como equipo y los conflictos se instalan de manera definitiva.

En cambio, **el protagonista** asume la responsabilidad, saca aprendizaje de lo que sucedió para evitar que vuelva a suceder:

- "Debo salir con más tiempo de anticipación".
- "Debo tener un plan alternativo para cuando se caiga el sistema".
- "Debería planificar mejor mi trabajo".

En las empresas familiares se suele encontrar la cultura de víctima: "El proyecto no se terminó a tiempo", "la reunión fue un desastre", "faltó apoyo para lograrlo", etc. Todas son expresiones que tiene un factor común: buscan echar la culpa a alguien o a algo, no resolver el problema o lograr el objetivo que, en definitiva, es clave para mejorar la gestión de la empresa.

El gran desafío: pasar de víctima a protagonista

Para que exista un conflicto debe haber, al menos, dos personas, porque, si una de ellas no entra en el conflicto, este no cobra entidad. Es suficiente con que uno cambie de actitud de víctima a protagonista frente al conflicto para que este empiece a resolverse: "Veo que no compartes mi decisión, ¿qué harías en mi lugar?", "¿qué te hace pensar que esa sería la solución?". No lo dude: juntos será más sencillo encontrar una solución.

Veamos este caso que se plantea entre dos primos hermanos a través del correo electrónico:

Caso Los Olivos S.A.

Conversaciones de las columnas izquierda y derecha

◀ Parte primera

Esta es una conversación vía mail entre dos primos: **Javier**, el mayor y socio mayoritario de una nueva empresa dedicada a la elaboración y comercialización de aceite de oliva envasado, y **Germán**, el menor de los dos y socio minoritario, que se desem-

peña de gerente en la nueva empresa por experiencia en el rubro y por haberse trasladado a la zona de producción olivícola, en la provincia de San Juan (Argentina).

Javier, en cambio, vive en su ciudad natal, Córdoba, desde donde supervisa la gestión de Germán, ya que es gerente regional de un importante banco extranjero.

El origen de la siguiente conversación por e-mail se origina a raíz de que Germán consigue su primer cliente del exterior con la propuesta de comprar dos contenedores de aceite envasado pero usando la marca del comprador y no la propia, tal como estaba concebido en el plan de negocio. El cliente, sin embargo, puso esa condición como no negociable.

Germán se muestra entusiasmado con la propuesta pero Javier la desaprueba, originándose una discusión que involucra consideraciones estratégicas mezcladas con las emocionales y de gestión.

A diferencia del caso de José con su sobrina Belén, en el que mostramos solo la columna izquierda de José, en este vamos a presentar el contenido de la columna izquierda de ambos, para comprender el conflicto desde ambas perspectivas.

Se inicia leyendo el diálogo (columna derecha), luego se pasa a la columna izquierda para saber lo que pensó y sintió cada uno.

**LO QUE GERMÁN Y JAVIER PENSARON
Y SINTIERON PERO NO DIJERON**

Le estoy consiguiendo un muy buen negocio, necesitamos este contrato para dar "el salto". Le daría mucho oxígeno a la empresa en este momento en que necesitamos cómo financiar la operación.

**LO QUE JAVIER Y GERMÁN
SE ESCRIBIERON**

Querido Javier:
Te comunico una nueva noticia, tengo un cliente que quiere comprarnos un contenedor de aceite de oliva para enviar a Australia. Sería sin nuestra marca, pero el precio es muy bueno. Estaríamos cerrando el trato la semana que viene, espero tus comentarios.
Un abrazo,
Germán

**LO QUE GERMÁN Y JAVIER PENSARON
Y SINTIERON PERO NO DIJERON**

Ya sabía que iba a responderme con sus rigideces de siempre. Este negocio es muy importante como para perderlo. Encima me dice que el negocio "lo haga yo", cuando sabe que no tengo capital para afrontar tal volumen. Lo que tengo son mis trece años de experiencia en el sector. ¿Me está tomando el pelo?

**LO QUE JAVIER Y GERMÁN
SE ESCRIBIERON**

Querido Germán:
Ya hemos charlado sobre esto anteriormente, y decidimos que la utilización de nuestra marca no es negociable. Si tu contacto no acepta utilizar nuestra marca, la operación no se cierra.
Si quieres hacer ese negocio, hazlo tú con tu capital, no el de nuestra compañía.
Un abrazo,
Javier.

Esperemos que con esto acepte. En realidad la marca no es lo importante, con estos volúmenes podríamos financiar la expansión del negocio con marca propia, y utilizar este como generador de fondos.

Javier:
Este sería un primer embarque, luego podríamos abrir ese mercado con nuestra marca.
Saludos,
Germán.

No tiene la menor idea de lo que es una estrategia sustentable para este sector. Lo que me plantea es "fundamentalismo de marketing". Eso terminará por ahogar la empresa. No reconoce que yo soy el que conoce el negocio, y el capital de trabajo necesario es muy grande. Sin ventas y rotación de producto no hay salida. Se cree que con su MBA hecho en USA se las sabe todas.

Germán, no podemos hacer eso, nuestro éxito a largo plazo se fundamenta en una imagen de marca fuerte, y no en la venta de comodities. La seguimos el mes que viene cuando viaje a San Juan, porque estoy muy ocupado durante esta semana.
Saludos a los abuelos.
Javier.

LO QUE GERMÁN Y JAVIER PENSARON
Y SINTIERON PERO NO DIJERON

A ver qué me contesta ahora. Si no acepta mi propuesta que me resuelva el tema de los sueldos, al menos. Cree que los negocios funcionan solos. No entiende que no contamos con suficientes recursos para financiar el crecimiento en el mercado interno, donde nos está yendo cada vez mejor. Al embarcarnos en este proyecto acordamos que yo sería parte de la dirección, y no un empleado más. Para esto me hubiera quedado en mi antiguo puesto de vendedor y me ahorra este tipo de problemas.

¿Seguir esperando? Claro, para él es fácil decirlo desde su cómoda oficina del banco. Después el que tiene que poner la cara soy yo, y el ánimo de los vendedores comienza a empeorar. Esto para mí es un trabajo, no un hobby de medio tiempo.

A ver si con esto toma conciencia, ¡por Dios! Sabe perfectamente que me costó mucho armar este equipo de vendedores para afianzar el mercado local... si ellos se van, la operación se va a complicar muchísimo.

LO QUE JAVIER Y GERMÁN
SE ESCRIBIERON

Javier,
Ok, pero recuerda que durante esta semana necesitamos el capital para pagar a los vendedores, hace tiempo que están reclamando el sueldo del mes pasado.
Avísame cuando llegue la transferencia.
Saludos,
Germán.

Germán, vas a tener que decirles a los vendedores que esperen un poco más, la empresa está en camino de consolidación y tenemos que esperar que nuestro trabajo dé sus frutos. Yo tengo un par de créditos que espero conseguir en breve. Creería que el mes que viene podré girarte el dinero.
Javier.

Javier, bueno, pero te adelanto que vamos a tener problemas, espero que lo tomen bien y que no suframos el alejamiento de nuestros mejores vendedores.
Germán.

LO QUE GERMÁN Y JAVIER PENSARON
Y SINTIERON PERO NO DIJERON

Increíble, se cree que son así de fáciles las cosas, si se va uno tendrá que venir él a tomar nuevas entrevistas, yo ya me harté. Esta es una región relativamente pequeña y los recursos humanos capacitados escasean. No me quiero imaginar el daño que sería para nuestra imagen como empresa nueva sufrir las primeras bajas de forma tan temprana.

Esperemos que con un toque de humor rompamos el hielo... De todas formas lo que digo es en serio, esta política nos conducirá a la ruina.

¡No pensé que lo fuera a tomar tan mal! Suele pasar cuando se hacen estas bromas por mail, a veces la fría lectura no da lugar a tomarlo bien. De todas maneras no quiero caer en la necesidad de decirle que él podrá ser el accionista mayoritario, pero el que sabe de este negocio soy yo y debería darme margen para que opere con cierta autonomía. Tengo miedo que se ofenda y no nos hablemos más. No quiero tirar a la basura nuestra relación, somos como hermanos. Él habla de "seguir con la planificación". Con esa actitud mejor que "planifique todo él solo", yo no veo ningún futuro si seguimos así.

LO QUE JAVIER Y GERMÁN
SE ESCRIBIERON

Germán, esperemos que esto no suceda, pero si pasa, buscaremos otros y se acabó el problema.

Javier, siempre tan comprensivo... ¿En verdad aprobaste recursos humanos en el MBA? (je, je...)

Germán, no es oportunidad para discutir por mail, y por favor no uses nunca más esas ironías por este medio porque no suenan a chiste, realmente caen mal. No se habla más del tema. El mes que viene viajo y seguimos con la planificación para el año que viene.
Chau.
Javier.

En esta discusión, el tenor empeora debido a que Germán se siente acorralado por la situación. Él y su primo, obviamente, tienen diferentes expectativas sobre la gestión del negocio, como también sobre sus roles en la empresa. No saben cómo tratarlo de una manera adulta y responsable. Ambos tratan de convenirse mutuamente brindando argumentos, sin preocuparse por conocer la parte oculta del iceberg.¹⁶

Javier no da espacio para la discusión, y por otro lado Germán no dice lo que piensa y siente por miedo de deteriorar las relaciones con su primo, al que ve como un hermano, además de que es su socio mayoritario y a quien debe rendir cuentas.

Cada uno quiere actuar desde la posición que satisfaga sus propios intereses y no logran consensuar una estrategia compartida de manera de satisfacer de alguna manera las expectativas de ambos, que, en definitiva, sería lo mejor para la empresa.

16 En el capítulo 4 nos referiremos al "modelo del iceberg". En este caso, quiere decir que ninguno de los dos indagó los intereses y expectativas que están detrás de cada argumentación, ni los prejuicios y sentimientos que están involucrados en la discusión.

¶ Parte segunda

Cómo mejorar la comunicación dejando la actitud de víctima y asumiendo la del protagonista

En esta nueva conversación Germán cambiará de actitud y pasará del rol de víctima al de protagonista. La consecuencia inmediata es que Javier también cambia de actitud.

LO QUE GERMÁN PENSÓ Y SENTIÓ PERO NO DIJO	LO QUE JAVIER Y GERMÁN SE ESCRIBIERON
Sé que esto no le gustará a Javier, pero tenemos que conseguir fondos frescos para alimentar nuestra operación.	Hola Javier: Te comunico una nueva noticia. Tengo un cliente que quiere comprarnos un contenedor de aceite de oliva para enviar a Australia. Sería sin nuestra marca, pero el precio es muy bueno. Sé que no es lo que habíamos planeado, pero nos vendría bien para generar fondos y financiar nuestro crecimiento en el corto plazo. Como verás, estoy preocupado por esta fase inicial de nuestra empresa y quiero asegurar el "despegue". Una vez en vuelo ajustamos la estrategia. ¿Te parece? Estaríamos cerrando el trato la semana que viene, espero tus comentarios. Un abrazo, Germán.

LO QUE GERMÁN PENSÓ Y SENTIÓ PERO NO DIJO	LO QUE JAVIER Y GERMÁN SE ESCRIBIERON POR MAIL
<p>¡Qué bueno que entendió la motivación principal del trato! Mis trece años de experiencia en el sector me dicen que esto es costumbre en estos casos.</p>	<p>Hola, primo: Como decís, ya hemos hablado sobre esto y decidimos que la utilización de la marca propia no es negociable. De todas formas podemos evaluar hacerlo como excepción solo para que puedas seguir financiando el negocio sin mayores problemas. Lo dejo a tu consideración, pero no dejes de pasarme los detalles del contrato para estar al tanto. Confío en tu buen olfato. Un abrazo, Javier.</p>
<p>A mi modo de ver, la marca no es lo importante. Con estos volúmenes podríamos financiar la expansión del negocio con marca propia y utilizar este como generador de fondos. De todos modos entiendo su postura, ya que nuestra capacidad de planta es limitada y no podemos distorsionar la idea original del negocio, pero creo que a veces para tener éxito hay que abandonar ciertas ideas dogmáticas.</p>	<p>Javier: Este sería un primer embarque; luego podríamos abrir ese mercado con nuestra marca. De todas formas, creo fervientemente en que tenemos que estar dispuestos a diversificar nuestra oferta para evitar un excesivo riesgo de concentración de ventas. Un abrazo, Germán.</p>

LO QUE GERMÁN PENSÓ Y SENTIÓ PERO NO DIJO	LO QUE JAVIER Y GERMÁN SE ESCRIBIERON
<p>¡Qué alegría que pudimos destrabar este tema! Me tenía demasiado ansioso su reacción, ya que conozco lo impulsivo que es. Ahora las aguas están más tranquilas para hablar de lo que se nos viene ahora: el pago de sueldos.</p>	<p>Germán: De acuerdo. Podemos desviarnos del camino para solucionar la coyuntura, pero el rumbo ya lo tenemos definido. Saludos a los abuelos. Javier.</p>
<p>Esperemos que tenga dinero, en estas fase complicada de la empresa se coloca más dinero del que se obtiene, esperemos que con esta noticia del embarque a Australia se sienta más aliviado y me adelante algunos fondos.</p>	<p>¡Ok! Otro tema, Javi: recuerda que durante esta semana necesitamos el dinero para pagar a los vendedores, hace tiempo que están reclamando por el sueldo del mes pasado. Avísame cuándo llega el giro. Germán.</p>
<p>Bien, la verdad que no es lo ideal, pero es una buena noticia para los vendedores, que podrán mantener el compromiso y la moral alta. Por lo menos verán que las cosas salen, aunque un poco tarde, y que ponemos todo nuestro esfuerzo para que salgan.</p>	<p>Germán: Espero enviarte el 70% de los sueldos a fin de mes, y el 30% lo cobrarán cuando nos adelanten la carta de crédito de este embarque, la que espero sea principios del próximo mes. Un abrazo, Javier.</p>
<p>También hay que tener en cuenta que yo también necesito cobrar, por suerte resigño puntualidad en mi sueldo a cambio de poder de decisión. Esto me permite hacer algunos negocios que mejoran la caja.</p>	<p>Javier: Bueno, es una buena y tranquilizadora noticia para mí y los vendedores, de seguro lo tomarán bien. Germán.</p>

LO QUE GERMÁN PENSÓ Y SENTIÓ PERO NO DIJO	LO QUE JAVIER Y GERMÁN SE ESCRIBIERON
<p>Me alegra escuchar esto directamente de él. Sabe que no puedo inferirlo sin que él lo diga expresamente. Ahora me sentiré más libre de plantear algunos temas complicados.</p>	<p>Germán, por supuesto, tú eres la pieza clave en este negocio, sin ti no podría estar en esto debido a mis compromisos. Quiero que en la medida de mis posibilidades te sientas tan dueño como yo de todo esto. Lo bueno es que podremos discutir durante días, pero siempre arribaremos a soluciones consensuadas. Un abrazo grande, Javier.</p>
<p>Estaba especialmente interesado en agradecerle que haya decidido iniciar esta empresa, y más aún en cumplir con su promesa de que yo sería el que decidiría sobre algunos temas.</p>	<p>Javier: Siempre tan comprensivo... Ahora veo que valió la pena dejar mi antiguo puesto de empleado para subirme a este "barco". Siento que hemos ganado mucho con este proyecto que te animaste a emprender. Quizá no nos vaya todo lo bien que nos imaginamos, pero estaremos conformes al saber que valió la pena. Nos vemos el mes que viene, Un abrazo y un especial saludo para la familia. Germán</p>

Análisis del caso

El primer paso hacia una resolución efectiva de un conflicto es asumir el rol de protagonista, abandonar la actitud de víctima.

En esta nueva conversación, Germán, en lugar de tratar de convencer a Javier, se pone en su lugar y comprende que para

él vender con marca propia es muy importante, no puede dejar de reconocerlo. Así, en lugar de intentar convencerlo, indaga su opinión explicitando que quiere respetar lo pactado con relación a las marcas. Por esta razón, Javier ahora no reacciona como víctima como en la conversación anterior, sino que lo hace de modo más comprensivo, porque Germán plantea un tema para que lo resuelvan juntos y no para imponérselo. De esta manera puede plantear el tema del sueldo de los vendedores sin usarlo como una presión para que Javier acepte la propuesta del cliente.

Escucha activa e indagación

Como habrá podido estudiar al analizar caso tras caso, para tener una comunicación efectiva que evite llegar a problemas por malos entendidos, hay que aprender a tener una escucha activa, lo que supone escuchar lo que se dice o se está queriendo decir sin prejuicios o suposiciones que condicionen la escucha. La instancia de este proceso es la **indagación**, para asegurar la comprensión de lo que se nos quiso decir, como también explorar los intereses, prejuicios y sentimientos involucrados en el conflicto.

¿Para qué indagar?

- Para no dar por supuesto lo que piensan y sienten los demás.
- Para saber qué nos quisieron decir con lo que dijeron o hicieron.
- Para no alimentar "lobos negros".

A continuación un par de ejemplos de preguntas que ayudan a indagar y mejorar la comunicación de modo positivo:

- ¿Qué razonamiento has hecho para llegar a esa conclusión? Cuando me dices que nunca cumplo con la entrega del informe mensual, ¿esto fue solo este mes o cosas que ocurre habitualmente?

Esto permite verificar si quien critica o cuestiona se está dejando llevar por una última impresión o si, en realidad, el enojo ha hecho que explotara generalizando como habitual algo que no lo es.

El indagar permite verificar **qué es lo que ven los demás y no ve el involucrado**, y a la inversa, y de esta manera facilita manejarse con hechos incuestionables e impide el dejarse llevar por opiniones subjetivas.

Así, en lugar de trenzarse en los conflictos, su aparición se aprovecha para mejorar la comunicación y, a la vez, aprender **qué y cómo hacer** en la próxima oportunidad para evitar discusiones inútiles que afecten la gestión y la calidad de las relaciones.

Indagar no es lo mismo que preguntar

La indagación es un tipo de pregunta indirecta, que explora antes de sentenciar un comportamiento, decisión o comunicación.

De esta manera, en lugar de que el impulso de las emociones domine las actitudes y los diálogos, el indagar antes permite verificar si la percepción de los hechos que se tiene es la misma que tienen los demás, y así comprender lo que originó el conflicto o causó el problema, para que luego juntos –en equipo– buscar las alternativas de solución. Esto supone asumir habitualmente una actitud de protagonista, cosa que es fácil de decir pero difícil de vivir, al menos, hasta que se consigue convertirla en un hábito.

Para conseguir ser protagonista en todas las relaciones es necesario que la persona cuente con un buen nivel de

inteligencia emocional,¹⁷ lo que implica un entrenamiento, ya que, usualmente, trabajamos y valoramos sobre todo con la inteligencia “racional”. Esta nos ayudará a no dejarnos llevar por las reacciones espontáneas –asumir actitudes de víctima– que pueden ser de consecuencias nefastas para la relación y la gestión de los negocios familiares. Más adelante se tratará este tema en profundidad.

Veamos un breve caso

El hijo del fundador y gerente comercial –Marcelo– no presentó a tiempo su informe de la gestión de su área a Enrique, el fundador, gerente general y padre. Como hemos visto en los casos anteriores, el fundador, quien cree conocer los motivos por los que Marcelo retrasó la entrega del informe (dejándose llevar por los prejuicios que tiene fruto de su historia de relaciones desde niño), le pregunta de mala manera:

—¿Por qué no presentaste el informe a tiempo como todos los demás lo hicieron?

Los últimos tres meses de baja en las ventas supusieron una carga emocional que el fundador no supo manejar. Además, alimentó su “lobo negro”, dejándose llevar por los prejuicios que tenía de Marcelo: “Es un desordenado y perezoso, le da prioridad a sus cosas personales, hay que estarle siempre encima para que haga las cosas”.

Su padre (y gerente general), por la forma y el tono en que le preguntó a Marcelo, hizo que él reaccionara asumiendo tam-

¹⁷ Daniel Goleman, psicólogo estadounidense, publicó en 1995 el libro *Emotional Intelligence*. Para Goleman la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Considera que la inteligencia emocional puede organizarse en cinco capacidades: conocer las emociones y los sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación y manejar las relaciones. Goleman dice que tener inteligencia emocional es la capacidad que el ser humano tiene para decir las cosas en el momento correcto, de la manera correcta, con la intensidad correcta y en el lugar correcto a las personas correctas.

bién una actitud de víctima, sin lograr expresar los motivos que causaron la demora del informe comercial.

La reacción de Marcelo tampoco fue muy feliz, porque se puso en víctima, echando la culpa a otros, y la demora del informe —aparentemente el tema en cuestión— pasó a un segundo plano para derivar en cuestiones muchos más sensibles y difíciles de resolver, las que afloran cuando se “disparan” los prejuicios y sentimientos negativos con todo el poder destructivo que ya hemos visto que generan en las relaciones.

Para Marcelo ahora el núcleo del conflicto está en no sentirse reconocido por los logros de estos últimos años, cuando su desempeño laboral fue muy exitoso, salvo los últimos tres meses, que, ciertamente, fueron malos, aunque, a su juicio, ya se corrigieron los errores y la situación se está revirtiendo. Por otro lado Marcelo ya no quiere seguir trabajando con su padre, está desmotivado porque como “gerente general” está siempre quejándose y nunca reconoce los logros. Este reclamo que siente destemplado e injusto es la gota que rebasa el vaso: ahora quiere abandonar la empresa para no perder a un padre.

Y el fundador (y padre), escalando, dijo algo de lo que después se arrepintió:

—Si no fueras mi hijo, ya te habría despedido.

Asumiendo la actitud de víctima, ambos salieron perjudicados, nadie ganó, los dos perdieron. Además, el conflicto trascendió a la organización con las consecuencias negativas que esto supone.

En la indagación no conviene emplear el “por qué”, ya que se corre el riesgo de que el otro lo tome como una sentencia negativa y agresiva. De hecho se está sentenciando que es culpable y al hacerlo lo pone “a la defensiva”. ¿Qué podría haber hecho Enrique si hubiera indagado? Preguntar, por ejemplo: “¿Qué dificultades tuviste para presentar el informe a tiempo?”.

La reacción de Marcelo habría sido muy diferente, porque, al no sentirse agredido sino indagado, es decir, explorando las causas de la demora, podrían juntos dedicarse a buscar la solución para que no volviera a suceder lo que, además, habría permitido extraer un aprendizaje.

A continuación algunos ejemplos de indagación para conflictos basados en prejuicios y sentimientos negativos. El objetivo es que el ejercicio ayude a preparar la conversación para resolver el conflicto que se plantea en la columna izquierda. Comience entonces la lectura por la columna izquierda; la columna derecha le brindará ejemplos de indagación asumiendo una actitud de protagonista.

PREJUICIOS Y SENTIMIENTOS	PREPARACIÓN DE LA CONVERSACIÓN A partir de la siguiente indagación pretendemos ayudar a resolver el conflicto
1) “No me siento reconocido”.	a. ¿Qué te hace pensar que no se te reconoce? b. ¿Qué debería haber hecho que no hice para que te sintieras reconocido? c. ¿Qué debería hacer para que te sientas reconocido? d. ¿Qué situaciones son las que te hacen sentir así? e. ¿Qué quisieras hacer para sentirte más reconocido?
2) “Pienso que debería ganar más que mi hermano porque soy el que más apporto a la empresa”.	f. ¿Qué crees que diría tu hermano sobre tu desempeño? g. ¿En qué te apoyas para creer que aportas más que tu hermano? h. ¿Qué harías si tu hermano no tuviera la misma percepción que la tuya? i. ¿Qué crees que opinaría tu hermano de tener un sueldo mayor que él? j. ¿Qué debería hacer tu hermano para mejorar su desempeño, y así ver que los dos aportan lo mismo y justificar los sueldos?

- | | | |
|--|----|---|
| 3) "Mi padre se resiste a los cambios, por eso no podemos crecer". | k. | ¿A qué tipo de cambios te refieres? |
| | l. | ¿Cuáles crees que son las razones por las que no acepta tus ideas? |
| | m. | ¿Qué crees que piensa y siente cuando le presentas tus propuestas de cambio? ¿Qué dificultades has tenido para indagar con él sobre esos temas? |
| | n. | ¿Qué podrías hacer de diferente para que, al menos, analice con más objetividad tus propuestas? |
| 4) "Es que lo hace a propósito". | o. | ¿Qué te hace pensar eso? |
| | p. | ¿Qué cosas son las que te molestaron de las respuestas de tu padre? |
| | q. | ¿Qué razones crees que tiene para decirte eso? |
| | r. | ¿Qué dificultades has tenido para conversar sobre lo que piensas y sientes cuando sucede eso? |

PLAN DE TRABAJO

Conversaciones periódicas para "vaciar el vaso".

En el próximo capítulo el lector verá cómo "vaciar el vaso" de todos los elementos tóxicos que acumula la columna izquierda. El objetivo de este capítulo es que tome conciencia de su columna izquierda, que pueda clasificarla según sean intereses afectados, prejuicios y/o sentimientos negativos.

Piense en un conflicto que tenga o tuvo para:

1. Describir la conversación real (ponerla en la columna derecha).
2. Describir los pensamientos y emociones que tuvo mientras mantuvo la conversación (columna izquierda). Clasifíquelos en:
 - Intereses afectados por el conflicto
 - Prejuicios
 - Sentimientos negativos

3. El modelo del iceberg: una herramienta fundamental para la empresa familiar

Descripción del modelo

Discutir quién tuvo la culpa o la razón puede ser un problema sin fin y, lo peor del caso, es que no se suele llegar a una solución satisfactoria, quedando los implicados atrapados por el conflicto. Casi siempre se discute sobre cómo cada parte interpreta la situación, desde sus intereses, su modelo mental, sus prejuicios, creencias y percepciones. Es bueno tomar distancia de los temas en discusión para indagar sobre lo que piensan y sienten los demás y, también lo que uno mismo piensa y siente.

Sugerimos plantearse previamente los costos y beneficios de tener o no tener una conversación para abordar el conflicto. Pero tomar esta decisión no parece tan sencillo. ¿Por qué resulta tan difícil decidir si afrontar o no el conflicto? Porque en el fondo se tiende a pensar que, si se lo intenta eludir, se es consciente de que continuará la ansiedad y crecerá la molestia con la situación, pero, a la vez, si se lo enfrenta, puede ser que las cosas empeoren (Stone, Patton & Sheen, 2000).

En párrafos anteriores se expuso que es posible mantener una conversación constructiva y llegar a un acuerdo sin acumular contenidos tóxicos en la columna izquierda. Ahora se presenta en profundidad la herramienta que presentamos en este libro llamada **Modelo del iceberg para empresas familiares**. Esta herramienta tiene por objetivo mejorar la comunicación para evitar conflictos, como también para resolverlos.

Lo llamamos "modelo del iceberg" porque la parte visible suele ser el tema que está en discusión –si se vende o no sin marca propia, en el último caso descripto–, sin que sea esta la causa real de los problemas. Por el contrario, en todo con-

flicto hay cuestiones que permanecen sumergidas u ocultas (la "columna izquierda"): se trata de los modelos mentales, los intereses, las expectativas, los prejuicios y los sentimientos negativos que no se han explicitado o abordado de manera adecuada.

El modelo que presentamos pretende enseñar a conocer los aspectos relacionados con la parte sumergida (la "columna izquierda") de uno mismo y de los demás, para así tratar de comprender todo lo que hay detrás del tema en discusión que derivó (o puede derivar) en un conflicto.

El modelo sugiere indagar sobre las opiniones de los demás para conocer qué piensan y sienten con relación al tema en cuestión.

Es necesario que los familiares puedan vaciar sus columnas izquierdas de una manera constructiva. El error más común está en "vomitar" la columna izquierda tal como está, sin procesarla previamente para saber cómo decirlo. El "vomitarla", sin duda, promoverá un conflicto mayor y más complejo de resolver, porque se involucrarán las emociones con más fuerza, alejándonos de la posibilidad de alcanzar una solución razonable.

Aquí, el modelo mental de cada uno (personalidad, competencias laborales, historia de las relaciones, valores, etc.) deberá estar presente al preparar la conversación, tanto para "vaciar el vaso" como para resolver el conflicto.

Mejorar la comunicación -indagando en lugar de autojustificarse o de culpar a los demás- permite ver cosas que antes no se veían, enriqueciendo las comunicación y, por ende, las decisiones y la relación laboral.

En caso de no hacerlo, es más probable que los familiares en conflicto desarrollen fantasías -prejuicios- acerca de lo que los demás piensan y sienten. Por creer que es obvio lo que

uno propone -como fue en el caso de Los Olivos, que había que vender aun sin marca propia- es que a Germán no se le ocurrió indagar sobre las razones más profundas que estaban detrás del conflicto que se originó. El problema fue que a Javier le parecía obvia la alternativa contraria. Ahí es donde se empantanaron las relaciones y no se avanza en la toma de decisiones que la empresa no puede seguir esperando de manera indefinida.

Gráfico 2. Modelo del iceberg. Los temas involucrados en un conflicto

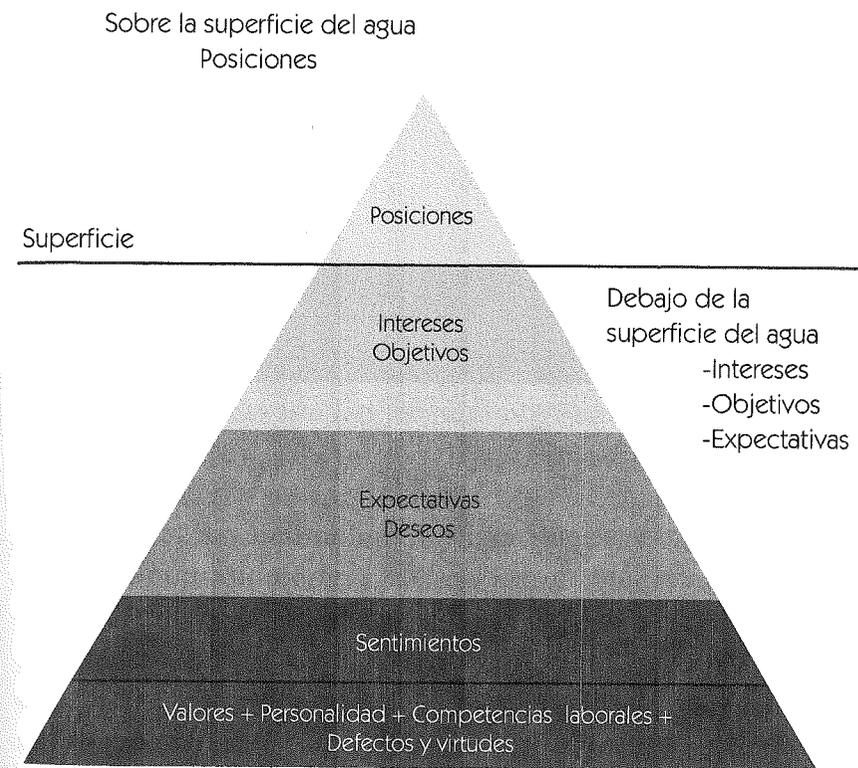
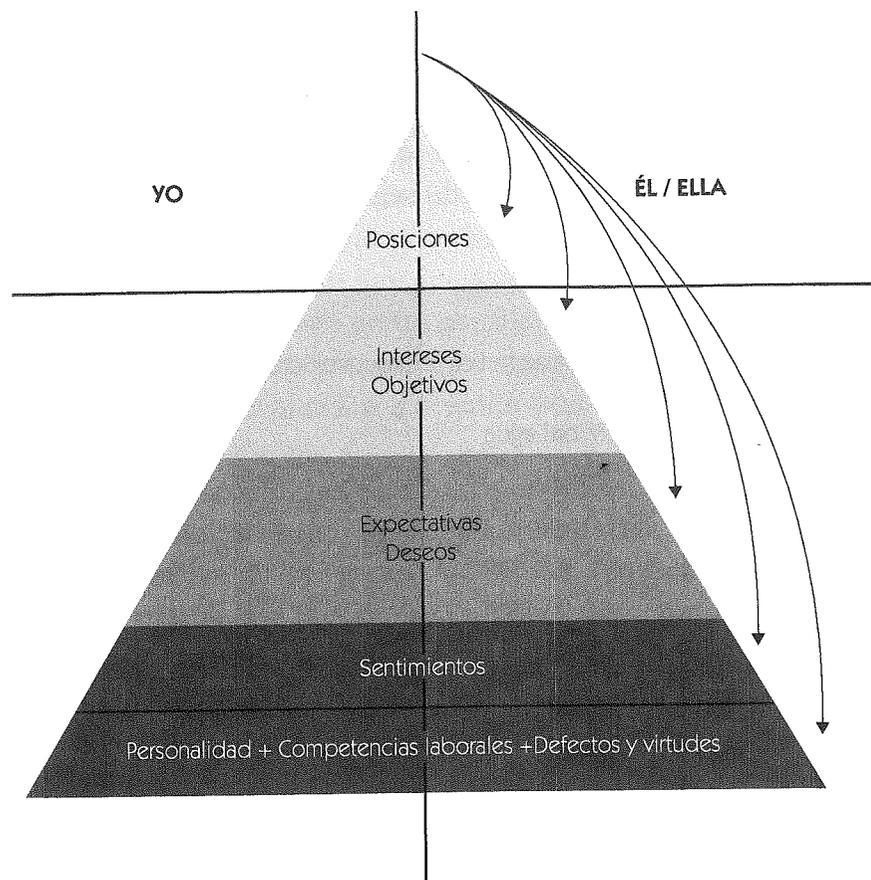


Gráfico 3. Modelo del iceberg. El impacto del conflicto en uno y en otro



Cuando alguien se enfrenta con un familiar por tener discrepancias en materia de decisiones, los argumentos que cada uno aporte impactarán en las partes sumergidas del iceberg del otro –véase el gráfico 3–, y esto influirá en sus actitudes y reacciones, porque este percibirá que se atenta contra sus propios intereses y expectativas. Y cuanto más insistan ambos en sus respectivas posiciones, el conflicto se profundizará más, llegando a la zona peligrosa en la que se “disparan” los prejuicios (“es un obstinado, siempre hay que hacer lo que él dice”, “habla mucho pero no hace nada”, “cree que se las sabe todas...”, etc.). Alcanzado este

punto se engendrarán inmediatamente sentimientos negativos (desconfianza, injusticia, desmotivación, enojo, etc.). Entonces, el conflicto se hace muy difícil de resolver, porque ya no se trata de si se vende o no con marca propia (caso Los Olivos), sino de que una de las partes –Germán– se sienta desmotivada porque la otra –Javier– no tuvo en cuenta su opinión. Como ya vimos, el pleito disparó en Germán el sentimiento de que era tratado con injusticia porque no se le reconocían sus esfuerzos, su conocimiento del negocio, etc.

Si repasamos lo dicho en los capítulos anteriores, el lector comprenderá ahora mejor la necesidad imperiosa que tienen las empresas por aprender a trabajar con familiares, a comunicarse mejor y a resolver los conflictos. Así se preservará la familia empresaria de la principal amenaza que pesa sobre sus empresas, que son los conflictos internos.

Cómo aplicar el modelo del iceberg para resolver los conflictos

Cuando los conflictos llegan a la zona más profunda del iceberg, es decir, cuando los prejuicios y sentimientos negativos se han convertido en el núcleo central del problema, ya no interesa si se vende o no con marca propia: el conflicto se despliega desde lo emocional y no tanto desde lo racional.

En esos casos nuestra sugerencia es no improvisar la respuesta. Es demasiado peligroso arriesgar una relación de años por unas palabras equivocadas o, al menos, inoportunas, no tanto por el contenido como por la forma en que fueron pronunciadas.

Esto exigirá suficiente inteligencia emocional para evitar decir o hacer algo de lo que luego uno se arrepienta, cuando el daño ya está causado y la solución al conflicto está más lejos de alcanzar.

Esto supone preparar la conversación sin dejar pasar demasiado tiempo para mantenerla, porque el solo paso del tiempo tiende a agravar el conflicto.

Antes que nada es importante que se comprenda la naturaleza del conflicto para recién entonces preparar los términos de la conversación que permitan resolverlo.

Proponemos este plan de trabajo, que llevará a:

1. Aprender a analizar un conflicto desde la perspectiva de las partes involucradas. Para ello proponemos una metodología que está en el cuadro que se presenta en la página siguiente.
2. Aprender a resolver el conflicto. Una vez comprendido el conflicto, el paso siguiente es resolverlo. Para ello se prepara la conversación desde el reconocimiento de los aspectos positivos que tiene la persona con la que se tiene el conflicto (porque al estar tan afectados emocionalmente suele atenderse solo a los aspectos negativos), los valores que están en peligro de perderse y los sentimientos que se han despertado, para conversar sobre los prejuicios que se "dispararon". Posteriormente, se indagará sobre los intereses y expectativas de unos y otros, para que juntos puedan llegar a un acuerdo que satisfaga mejor a las partes.
3. Una recomendación final. Es fundamental abandonar la actitud de víctima y asumir la de protagonista. Es usted, estimado lector, quien debe conseguir que el otro cambie de actitud para que juntos, con escucha activa, puedan comunicarse y conversar las diferencias, y -también juntos- lograr la resolución del conflicto, para que tanto la relación como la calidad de gestión salgan favorecidas.

1ª Parte: Análisis del conflicto

- El proceso parte de que usted ha comprendido lo que ha leído hasta el momento.
.....
.....
.....
- Se comienza analizando el conflicto desde su perspectiva: cómo definiría la esencia del conflicto.
.....
.....
.....
- Se analiza el conflicto poniéndose usted en el lugar del otro. El objetivo es ayudar a que cada uno entienda su responsabilidad en el conflicto.
.....
.....
.....
- Se define el "problema" tal como lo ve usted y cómo cree que lo ve el otro. Recuerde: las personas no son el problema; la relación es el problema.
.....
.....
.....
- Explicitar cuáles son los "objetivos y expectativas" que usted persigue y que se ven amenazados por el

2º Parte: Preparar la conversación para resolver el conflicto

De acuerdo con el análisis previo, y ya comprendidos el conflicto y sus causas, debe escoger:

- a. Uno o más aspectos positivos entre los que mencionó en el análisis del conflicto.
.....
.....
.....
 - b. Uno o más valores que sean importante para usted y para el otro y que estén en peligro de perderse (entre los que mencionó en el análisis previo).
.....
.....
.....
 - c. Uno o más sentimientos negativos que surgieron (entre los mencionados en el análisis previo).
.....
.....
.....
1. Usted inicia la conversación manifestando los aspectos positivos que seleccionó decir (los que seleccionó del punto

1ª Parte:

problema que mantiene con su familiar.

.....
.....
.....

- Reconocer los aspectos positivos que valora de él o ella.

.....
.....
.....

- Reconocer los valores que piensa que están en peligro de perderse y que sería muy perjudicial que eso pase.

.....
.....
.....

- Registrar los sentimientos más significativos que se manifiestan con ocasión del conflicto, por ej.: desconfianza, desmotivación, no sentirse tenido en cuenta, injusticia, etc.

.....
.....
.....

2ª Parte:

a). Luego indique los valores (los que seleccionó del punto b que considera que están en peligro de perderse).

.....
.....
.....

2. Posteriormente, aclarando que sin entrar en la discusión de quién tiene la razón, usted le dice cómo se siente (de acuerdo con los sentimientos escogidos en el punto c ante la situación conflictiva que se ha creado).

Es esperable que el otro también manifieste lo suyo. Si no lo hace, usted puede preguntarle sobre cómo se siente ante esta situación. Es probable que el otro se justifique en base a los prejuicios que tiene de usted y que nunca hablaron. Esto permitirá que conversen sobre los prejuicios que usted y él/ella tienen y se pueda aportar información aclaratoria sobre lo que es cierto y lo que no lo es. Para ello, no se olvide de indagar en lugar de justificarse. Es decir, por ejemplo: "qué te hace pensar que no lo hice", "qué hubieras hecho en mi lugar".

.....
.....
.....

1ª Parte:

- Asumir los prejuicios, es decir, las "opiniones" que usted considera que influyen en el conflicto. Luego, analizar si estas opiniones se apoyan en "datos objetivos" (indicarlos) y en cuáles uno no encuentra información que las respalde.

.....
.....
.....

- Indique cómo ha contribuido usted a que se origine el conflicto.

.....
.....
.....

- Indique cómo cree que él o ella ha contribuido a que se origine el conflicto.

.....
.....
.....

- ¿Cuál sería la solución ideal para usted?

.....
.....
.....

2ª Parte:

3. Escuche atentamente. Esto exige poner atención a lo que le están diciendo. Indague para confirmar si entendió bien. No se ponga a pensar en su respuesta mientras el otro le esté hablando.

4. No se deje llevar por las intenciones que usted cree que el otro tiene al decirle lo que le está diciendo.

5. Domine sus emociones para no quedar atrapado por ellas. Maneje su diálogo interior para pensar y sentir en positivo. Recién entonces estará en condiciones de hablar sobre sus intereses y expectativas y los del otro, habiendo aclarado los sentimientos negativos y los prejuicios que estaban involucrados en el conflicto.

.....
.....
.....

6. De esta manera, podrán llegar a analizar juntos y desapasionadamente a una solución que, lo más probable, será la mejor alternativa que satisfaga a las partes.

.....
.....
.....

1. **Acciones** (hechos concretos objetivos): ¿Qué dijo o hizo (o no hizo o no dijo lo que el otro esperaba) que ocasionó el conflicto?
2. **Impacto:** ¿Cómo impactó en usted? ¿Cómo se sintió? ¿Cómo cree que el conflicto impactó en él/ella y qué prejuicios y sentimientos cree que “se le han disparado”?
3. **Asunciones:** A partir de los impactos mencionados en el punto anterior, ¿qué está asumiendo acerca de las intenciones de él/ella? ¿Son prejuicios (opiniones) o hay hechos concretos y objetivos que avalen sus juicios?
4. **Protagonismo:** Con actitud de protagonista, es decir, buscando cómo resolver el conflicto, analícelo para luego pasar a preparar la conversación que permita resolverlo.
5. **Proceso del protagonista:** Comience hablando de los aspectos positivos, valores y sentimientos, como se expuso en el cuadro anterior. Este puede ser el aspecto más difícil, ya que cuesta manejar determinadas emociones como son los enojos, la desconfianza, pero también la incompetencia laboral, etc. Además, puede verse como una debilidad el reconocer sentimientos y valores en lugar de seguir confrontando hasta conseguir que nos den la razón.

Entonces, el **modelo del iceberg** es una excelente herramienta y guía para preparar las conversaciones, tanto para evitar conflictos como también para resolverlos.

Detengámonos en otro caso para entender qué sucede cuando entramos en esta dinámica tan propia de las empresas familiares.

Caso Brusaferrri Hnos. S.A.

Aplicación del modelo del iceberg a otro caso, el de Brusaferrri Hnos. S.A.

Dos hermanos son socios de una empresa de consumo masivo. **Luis** está al frente del área comercial y **Eduardo**, de la de administración y finanzas. No logran ponerse de acuerdo acerca de una inversión. Luis quiere hacer una inversión que considera importante para la empresa, mientras que Eduardo se opone.

La dinámica de este conflicto entre los dos hermanos escala desde que Luis brinda argumentos a favor de hacer la inversión mientras que Eduardo da otros para no hacerla. Ambas partes siguen buscando más razones de un lado y del otro, pero sin tomar conciencia de que las explicaciones de cada uno están impactando sobre la parte sumergida del iceberg, que alimenta la columna izquierda de la conversación.

Tanto a Luis como a Eduardo sus argumentos les resultan tan obvios que no entienden cómo su hermano puede ser tan testarudo como para no entenderlos. Entonces se disparan, tanto en uno como en otro, prejuicios y sentimientos negativos que no controlan.

Luis pensaba que Eduardo ya no tenía el mismo nivel de compromiso que él, y sentía que la situación societaria y de sueldos no era justa porque percibía que era él el que hacía el mayor esfuerzo por hacer crecer la empresa y las ganancias, cuando su hermano lo único que hacía era ponerle palos en la rueda. Lo veía aburguesado, metido en su “zona de confort” sin querer esforzarse más por hacer crecer los negocios.

Entrevistamos a cada uno por separado.

Eduardo nos dijo que la inversión propuesta por Luis era una locura porque pretendía financiarse con préstamos de bancos. A Eduardo este planteo le generó el prejuicio de que la ambición de Luis no tenía límites, que no le permitía evaluar adecuadamente los riesgos y que estaban tomando la decisión en forma apresurada. Además, le hacía sentir que ponía en riesgo el futuro de la empresa y, por ende, su futuro financiero

y patrimonial, cuando había sido él quien había demostrado en varias oportunidades similares tener la razón.

En definitiva, no logran comunicarse ni entenderse y confrontan cada vez más, afectando las relaciones laborales, familiares y, en cierta medida, societarias. Además, cada uno lo ha conversado con su respectiva esposa, y cada una apoya a su marido, de manera que trasciende también a la familia política, que termina tomando parte, lo que hace más complejo el conflicto.

Aplicando el modelo del iceberg ya explicado, nuestra sugerencia fue que hicieran el ejercicio de escribir de un lado y del otro del iceberg las posiciones que cada uno sustentaba, los intereses que entraban en juego, los objetivos y expectativas que se veían afectadas, describiendo el modelo mental de cada uno, los prejuicios que se habían disparado y los sentimientos negativos que surgieron automáticamente. El objetivo era que tanto Eduardo como Luis comprendieran la naturaleza del conflicto, y se dieran cuenta de qué había detrás de la decisión que ocasionó el conflicto.

Luego, poniéndose empáticamente en el lugar del otro, comenzaron con una prolija y sana indagación sobre los temas que quedaron ocultos, con el objetivo de comprender la perspectiva de uno y del otro. Así pudieron saber qué es lo que uno ve y lo que aprecia el otro, y evaluar qué es lo que se puede resignar y qué no. Recién entonces Eduardo y Luis comenzaron a trabajar juntos para alinear los intereses y expectativas de ambos con las estrategias del negocio y arribaron a una solución que terminó siendo otra, diferente a la que cada uno sostenía, pero mucho mejor, beneficiándose con ello la gestión de la empresa.

El modelo del iceberg para las empresas familiares pretende explicar que cuando uno expone una y otra vez sus razones, en nuestro caso, Luis a favor de hacerla inversión, está impactando sobre los intereses y expectativas del otro —Eduardo—, que es quien se opone. Cuando Eduardo se opone a la inversión, está afectando los de Luis. Si no logran entenderse, el paso siguiente es el más peligroso, porque a ambos se les

disparan prejuicios y sentimientos negativos que potencian el conflicto, haciéndolo más complejo hasta llegar a temas que antes no se habían manifestado.

Si Eduardo y Luis no fueran hermanos, sino gerentes o miembros de un directorio en una empresa ajena, la dinámica de la discusión y del conflicto sería totalmente diferente. En ese caso, cada uno debería estar fundamentando sus propuestas con informes que mostraran las ventajas y los riesgos de tomar la decisión de inversión, como también justificar su negativa.

Pero, al tratarse de una empresa familiar en la que los dos hermanos son socios y ejecutivos a la vez, los roles se confunden mezclándose lo emocional con lo racional, lo que hace más difícil llegar a un consenso.

Finalmente, ¿cómo se resolvió este conflicto?

Luego mantuvimos la entrevista con Luis con el propósito de ayudarlo a que comprendiera por qué se había llegado al conflicto, y qué había detrás de este, con el propósito de que lo analizara para luego preparar la conversación que permitiera resolverlo.

Le preguntamos:

Consultor: —¿Qué razones crees que tiene Eduardo para no estar de acuerdo con la inversión?

Sin pensarlo demasiado, responde de forma inmediata:

Luis: —Porque ya no está comprometido con la empresa como antes, ya está cómodo con lo que tiene y, en definitiva, yo soy el que tira siempre para adelante, ¿no te parece injusto?

C.: —¿Pero se lo has preguntado?

L.: —Pero ya te dije, yo sé lo que piensa y siente, lo conozco muy bien, siempre fue igual.

C.: —Te sugerimos que organices un desayuno con tu hermano, ¿te viene bien el próximo sábado?

L.: —¿Para qué?, si ya casi no nos hablamos,

C.: —Para indagar sobre qué deberías modificar de tu propuesta para que Eduardo estuviera de acuerdo contigo.

L.: —No tiene sentido, llevamos cuatro meses discutiendo y la situación se ha puesto cada día más tensa y no nos hemos puesto de acuerdo. Ya no sé cómo explicarle las cosas a Eduardo. Y —en voz baja reconoce—, además eso dará lugar a que piense que yo soy el equivocado, esto me expone a una situación de debilidad frente a él.

C.: — ¿Y qué esperas?, ¿cambiarlo a Eduardo para que termine pensando como tú o entenderse y resolver el conflicto?

E.: —Si pudiera, ambas cosas.

C.: —Cambiarlo a Eduardo, a esta altura de su vida, lo vemos difícil, pero sí te podemos ayudar a resolver el conflicto.

L.: —Bueno, al menos es algo. ¿Qué me sugieren hacer?

C.: —Lo que te dijimos antes, que arregles desayunar con él este sábado, en el club donde ustedes se sienten tan a gusto; nosotros te ayudamos a preparar la conversación.

L.: —No creo que sirva de nada, pero haré lo que me digan, verás que no va a funcionar, Eduardo es muy testarudo, lo conozco bien.

C.: —Bueno, pon un poco de buena voluntad, si no, será imposible si estás tan mal predispuesto.

L.: —OK.

C.: —Indaga sobre qué debes cambiar de tu propuesta para que él la acepte.

L.: —Es que él no quiere saber nada con hacer la inversión.

C.: —Bueno, pero esto no lo has hecho hasta el momento porque diste por supuesto lo que él piensa y siente, pero nunca se lo has preguntado.

Luis, de mala gana, acepta.

El encuentro se concretó tal cual nuestro pedido. La **síntesis de la conversación de Luis con Eduardo** es la siguiente:

Luego de romper el hielo porque ambos estaban tensos, y que Luis manifestara algunos aspectos positivos de Eduardo, y sobre el daño que les estaba haciendo el conflicto a los dos y a la empresa, finalmente, se anima a indagar:

—Eduardo, ¿qué debería modificar de mi propuesta para que estuvieras de acuerdo?

—Es que me parece una locura endeudarnos con los bancos para financiar semejante inversión.

—Y si la inversión la hiciéramos con fondos propios, ¿estarías de acuerdo?

—Obvio —le responde sin dudar.

Luis manifiestamente molesto, le dice en voz fuerte y agresiva:

—¿Y por qué no me lo dijiste antes?

A lo que Eduardo, con cara de asombro, le responde:

—Porque nunca me lo preguntaste. La idea me parece excelente, pero de ninguna manera lo es asumir semejante riesgo endeudándonos con los bancos.

Analizando el conflicto y la conversación, se aprecia que ninguno de los dos indagó sobre los intereses y expectativas que estaban detrás de esta decisión de inversión, solo los dieron por supuestos, ya que tanto creen conocerse que no les parece necesario hacerlo. Y como no se pusieron de acuerdo, el conflicto escaló y la calidad de la relación empeoró, afectando la calidad de trabajo de ambos y perjudicando la empresa, a ellos mismos y al entorno —trasciende el conflicto a la organización y al resto de la familia—, porque, al no entenderse, entraron en la zona más profunda del iceberg (la más peligrosa), que es el campo de los prejuicios y sentimientos negativos, corriendo el peligro de descontrolarse emocionalmente, y de que las rela-

ciones se deterioren de tal modo que no haya retorno de las cosas que se han dicho o hecho, aunque luego se pidan perdón.

Además, en Luis desaparecieron los prejuicios que tenía sobre Eduardo respecto de que no estaba comprometido con la empresa y que estaba muy cómodo donde estaba, mientras que él era el único comprometido por el crecimiento. A Eduardo le pasó lo mismo respecto de Luis.

No solo tomaron una decisión mejor sino que también salieron fortalecidos del conflicto, extrayendo un aprendizaje enriquecedor al indagar antes que dejarse llevar por lo que pensaban o sentían respecto del otro. Ya hemos visto que así es como se llega a la zona más peligrosa del conflicto, que es cuando se disparan prejuicios y sentimientos negativos que antes no existían, haciendo daño a la relación y, por tanto, a la calidad de gobierno de la empresa.

Recuerde, que al no resolverse un conflicto a tiempo, luego los prejuicios y sentimientos negativos se convierten en el corazón del problema, de manera que hacer o no la inversión pasa a ser secundario.

Lo importante, estimado lector, es tener presente que los sentimientos estarán siempre presentes y no debemos desconocerlos ni subestimar su influencia en los conflictos.

Los valores: la confianza, la honestidad, el respeto y la responsabilidad

Los valores que generalmente están en la base del iceberg, suelen ser, entre otros, la confianza, la honestidad, el respeto y la responsabilidad. Todos ellos son condición necesaria para resolver los conflictos, y sin ellos difícilmente tendrán solución. Y la confianza -como la honestidad, el respeto y la responsabilidad- se construyen día a día... pero se pueden destruir en un instante.

Estos valores se apoyan en cuatro ingredientes, "las cuatro C".¹⁸

1. **Competencia:** La confianza y el respeto tienen que ser ganados. La generación joven tiene que demostrar con los hechos que está suficientemente capacitada para desempeñar los roles que ostenta.
2. **Congruencia:** La confianza, la honestidad, el respeto y la responsabilidad tienen que ser congruentes entre lo que se dice y lo que se hace. Cuando se establecen algunas reglas para vivir mejores prácticas de gobierno y luego alguno no las cumple, da derecho a que los demás tampoco lo hagan. Así se perjudica la empresa y, en consecuencia, también la familia.
3. **Consistencia:** Violadas una vez la confianza y la honestidad, puede ser muy difícil recuperarlas. Es como la infidelidad de uno de los cónyuges: una sola vez puede destruir la devoción de años de matrimonio.
4. **Comunicación asertiva:** Es condición necesaria para que se entiendan, trabajar en equipo y promover el compromiso por el futuro.

En síntesis, para mantener vivos estos y otros valores es imprescindible la buena comunicación, de manera que cuando se converse sobre un conflicto, antes de juzgar la opinión o decisión del otro, se debe indagar, tal como lo explicamos al tratar el modelo del iceberg. El indagar sobre cómo el otro percibe el problema y los argumentos que sostiene para ello, en vez de atacárselos, promueve la comprensión para, recién luego, exponer cómo uno los percibe, y juntos descubrir los motivos de esas diferencias en las percepciones que ocasionaron tanto daño.

¹⁸ Estas "cuatro c" se complementan con las "seis c" que enunciamos para el trabajo en equipo entre familiares.

Es entonces cuando más necesaria es la empatía, es decir, el ponerse en el lugar de los demás, procurando comprender las razones, los intereses, prejuicios y sentimientos involucrados en el conflicto. Recién entonces se comenzará a comprender los motivos de sus actitudes y comportamientos, y la comunicación empezará a tener la luz necesaria para entender la posición del otro; y así juntos encontrar la mejor solución al conflicto.

Tomar conciencia de los sentimientos y prejuicios involucrados en el conflicto

Es importante preguntarse cómo se siente uno cuando se está en una reunión o conversación presencial, telefónica o por e-mail, discutiendo algún tema laboral con un familiar que es miembro o allegado directo a la empresa. Por ejemplo, podría suceder como muchos que dicen: "Siento que no me escucha"; "...que no confía en mí"; "...que es injusto conmigo"; "Me siento desmotivado, siempre señalando los errores, nunca reconociendo los logros..."; "Percibo que hace lo que quiere, no hay forma que cumpla con lo que tiene que hacer"; "Siento que se quiere aprovechar de la situación en beneficio propio".

Si usted, estimado lector, se siente identificado con alguna (o varias) de estas frases... es pura coincidencia.

Los prejuicios y sentimientos negativos están influenciados por un pasado común que influye a la hora de interpretar lo que nos dicen o hacen. El peligro es quedar atrapados en ellos con una actitud de víctima, ya que si no salimos de esta, nos introducimos en un callejón sin salida.

Las percepciones sobre los conflictos

¿Son subjetivas u objetivas?

¿Son prejuicios o realidades?

¿Son emocionales o racionales?

Aun entre familiares que se creen conocer bien es frecuente que en la conversación se emitan opiniones que ocasionan conflictos que se podrían haber evitado. Las opiniones sobre algo negativo suelen estar basadas en prejuicios que unos tienen sobre otros, es decir, son subjetivas mientras no estén confirmadas por hechos o información que diga lo contrario.

Por ello, insistimos en la indagación para verificar las bases que sustentan las opiniones, y precisar si son subjetivas u objetivas, emocionales o racionales. Si no se lo frena a tiempo, indagando para saber qué hay de cierto y qué no, un conflicto, como dijimos ya, se dispara con rapidez hacia la zona peligrosa de los prejuicios y sentimientos negativos.

Caso 1

En este caso podemos ver cómo **María** se siente víctima como consecuencia de reclamos que le hace su hermano **Carlos**. Éste asume el rol de protagonista con el objetivo de solucionar el conflicto y recuperar la buena relación con su hermana.

MARÍA (VÍCTIMA)	CARLOS (PROTAGONISTA)
"Es injusto lo que haces." (Se pone en víctima).	"¿Qué te hace pensar que soy injusto?" (En lugar de justificarse, indaga).

MARÍA (VÍCTIMA)	CARLOS (PROTAGONISTA)
“Es que me mato trabajando y nunca me dices nada, solo reclamas...”. (Es la percepción que tiene sobre la relación laboral con su hermano).	“No sabía que tuvieras esa percepción. Entonces, ¿qué puedo hacer para que no te sientas así?”.
“Que al menos me digas qué hago mal y me dieras una explicación razonable de por qué no tomas en cuenta mis propuestas”.	“Yo tomo en cuenta tus propuestas. No me he dado cuenta que no te lo hago saber. Creo que son muy buenas. Lo que pasa es que considero que no es el momento adecuado para ponerlas en práctica. A lo mejor podríamos hablar al respecto con más tranquilidad. ¿Cómo has estado sintiéndote todo este tiempo?”. (Indaga sobre los sentimientos negativos que el conflicto ocasionó y que se han convertido en el núcleo de este).
“Inútil, desmotivada...” (Sentimiento).	“Te pido perdón, nunca tuve intención de herirte de esta manera, espero que no dejes pasar tanto tiempo para decirme las cosas. Creo que deberíamos reunirnos formalmente para tratar los temas de la empresa”. (La invita a encontrar juntos la solución para evitar que vuelva a suceder, así los dos asumen actitudes de protagonistas y pueden conversar sobre la parte oculta del iceberg de cada uno).

En este caso, **Carlos**, en vez de asumir también un rol de víctima, justificando todo lo que hace por **María**, cambia de actitud e indaga sobre lo que hay detrás del conflicto. De este

modo, el conflicto no solo se resolvió, sino que, además, María terminó aprendiendo que, en realidad, se trató de falta de comunicación de su parte.

Observemos que basta con que uno de los interlocutores asuma el rol de protagonista para que mejore la relación y se resuelva el conflicto.

Este no es un proceso fácil porque no se suele tener internalizado. Es por esto que frente a temas difíciles se debe comenzar por **preparar la conversación**. Habrá que tener en cuenta, como dijimos antes, la distinción entre las **opiniones**— que suelen ser subjetivas de parte de quien las dice— de los **hechos**, que se basan en información o datos objetivos.

Caso 2

El padre y fundador de la empresa le dice a su hijo —gerente de fábrica— apenas este ingresa a su oficina: “Eres un irresponsable, nunca me imaginé que me harías esto”. El hijo antes de responder a la que considera una acusación injusta, pregunta —indaga— a su padre. Veamos la conversación real:

HIJO (PROTAGONISTA)	PADRE
	“Eres un irresponsable, nunca me imaginé que me ibas a hacer esto”.
“Papá, ¿qué quieres decir con que soy un irresponsable?”. (Indaga para saber qué sustento tiene la acusación, para saber qué hay de cierto y qué no, antes de responderle).	“Que no puede ser que te hayas ido de la fábrica sin haber solucionado el problema de ayer”. (Hecho concreto y objetivo).
“¿Qué hubieras hecho en mi lugar?”. (Indaga para ponerse en el rol de su padre en cuanto gerente general, empatía).	“Me hubiera comunicado con el proveedor del equipo para que nos solucionara el problema”.

HIJO (PROTAGONISTA)	PADRE
<p>“Eso fue lo que hice, pero me dijo que debía dejar el equipo sin funcionar al menos por seis horas y entonces lo arreglaría muy rápidamente, que no nos hiciéramos problema porque no se trataba de nada grave, que nos reuniríamos a las cinco de la mañana en la fábrica”. (Aporta información que su padre no conocía y puede demostrar que la opinión de su padre no tenía fundamento).</p>	<p>“Bueno, pero esta no es la primera vez que te vas sin avisar, el martes pasado sucedió algo similar”. (Otros hechos similares que reflejan falta de comunicación entre ambos y que ocasionan en el padre prejuicios y sentimientos negativos).</p>
<p>“Entonces, papá, lo que quieres es que te comunique lo que vaya a hacer para dejarte tranquilo que me estoy ocupando del tema”. (La respuesta legítima una propuesta de solución que responde a las expectativas del padre).</p>	<p>“Sí, así es”: (Confirma, así queda claro sobre cómo trabajar mejor en equipo).</p>

Se evidencia aquí la importancia de saber escuchar, y saber qué, cómo y cuándo indagar, tal como lo hicimos al explicar el modelo del iceberg.

La pragmática de la comunicación nos enseña que la comunicación es comportamiento: todo comportamiento en una situación de interacción tiene un valor de mensaje, es comunicación.

En consecuencia, por mucho que uno lo intente, no es posible no comunicar, siempre estamos comunicando, aun con nuestro silencio (Watzlawick, 1989).

El resentimiento

Deténgase un momento en uno de los sentimientos más comunes que surgen en los conflictos en las empresas familiares: el resentimiento.

El resentimiento es un volver a vivir la emoción, un volver a sentir, un re-sentir; Max Scheler lo llama una “autointoxicación psíquica” (Scheler, 1993).

Las causas del resentimiento pueden ser acciones u omisiones, pero estas causas pueden juzgarse con objetividad, con exageración o ser incluso producto de la imaginación (por alimentar “lobos negros”).

De modo que el resentimiento depende del modo en que se juzgan las situaciones experimentadas.

Covey dice que “el resentimiento depende de cómo cada uno lo procese. Advierte que no es lo que los otros hacen ni nuestros propios errores lo que más nos daña; es nuestra respuesta. Si perseguimos a la víbora venenosa que nos ha mordido, lo único que conseguiremos será provocar que el veneno se extienda por todo nuestro cuerpo. Es mejor tomar las medidas inmediatas para extraer el veneno” (Covey, 1994).

Esto mismo nos ocurre con cada situación que provoca un resentimiento. Hay dos alternativas, o concentrarse en quién lo causó, y así el veneno seguirá actuando, o eliminarlo mediante una respuesta adecuada, sin permitir que permanezca en el interior de la persona. El resentimiento alimenta persistentemente “lobos negros”.

La dificultad para superar los resentimientos está en el nivel emocional de las personas, porque es un sentimiento, y su manejo no es tarea fácil, como cuando queda reforzado por razones que lo justifican y lo alimentan.

Cómo mitigar el resentimiento

Por medio de la capacidad de re-pensar e indagar sobre los intereses y las expectativas que se vieron afectadas, los prejuicios y sentimientos que se “dispararon”, usted podrá encontrar las actitudes éticas involucradas en el resentimiento: si tuvieron o no intención de hacernos el daño ocasionado. Así se

descubren atenuantes e incluso razones pero salvando la intención de causar semejante problema. Entonces, el conflicto se aclara, y se adquiere un nuevo aprendizaje.

Como dice Eleanor Roosevelt: "Nadie puede herirte sin tu consentimiento". Para esto hace falta una voluntad fuerte, porque si fuera débil la ofensa se retiene y el resentimiento permanece dentro (De Andrés y Andrés, 2013).

Gregorio Marañón advertía que "el hombre fuerte reacciona con directa energía ante la agresión y automáticamente la expulsa como un cuerpo extraño. Pero si la voluntad es débil, la ofensa se retiene ("se guarda debajo de la alfombra") y el sentimiento permanece dentro del sujeto, se vuelve a experimentar una y otra vez. Aunque el tiempo transcurra, **es un volver a vivir la emoción misma: un volver a sentir, un re-sentir**" (Marañón, 1981). Esto sucede hasta que explota, y entonces es cuando se toma conciencia del error de no haberlo abordado antes, lo que, en parte, no se hizo a tiempo por el temor a que resultara en algo peor.

Es como el caso de la manzana podrida en el canasto de la fruta: por más que no se vea o se intente no verla, llegará un momento en que una manzana en mal estado comenzará a pudrir el resto de la fruta y entonces el conflicto ya será más grave y difícil de resolver.

Sentirse y re-sentirse

El resentimiento es un veneno autoinfligido, esperando que les haga daño a los demás, y puede ocurrir que aquel contra quien va dirigido el rencor ni siquiera se entere, mientras que quien lo experimenta se está carcomiendo por dentro. Un veneno tiene efectos destructivos para el organismo y el resentimiento lo que produce es frustración, tristeza, amargura. Es uno de los peores enemigos de la felicidad, porque impide enfocar la vida positivamente (Kofman, 2011).

Algunas personas tienen especial propensión al resentimiento: reaccionan desproporcionadamente ante estímulos de poca entidad o acumulan rencores infundados. El origen de esta inclinación suele estar en el egocentrismo, la tendencia de algunas personas a girar en torno de sí mismas, a convertir el propio yo en el centro de sus pensamientos y en el punto de referencia de todas sus acciones. Las personas egocéntricas se tornan muy vulnerables por vivir concentradas en su propia subjetividad y son inevitablemente infelices y desgraciadas, resultándoles imposible compartir un proyecto con sus seres queridos.

Veamos un caso que pretende mostrar el conflicto que genera un resentimiento. Lo analizaremos para resolverlo siguiendo el modelo del iceberg. Es así: un conflicto planteado entre dos hermanos, Juan es el hermano mayor y presidente de la empresa, y Pedro, es el hermano del medio de los cinco que constituyen la sociedad fundada por el padre, quien ya ha fallecido.

En este caso Pedro es la víctima pero busca asesoramiento para convertirse en protagonista y solucionar el conflicto con su hermano Juan.

MARTÍN (EL CONSULTOR)	PEDRO
"Pedro, ¿en qué te puedo ayudar?"	"En conseguir que Juan cambie".
"No te puedo asegurar eso. Está fuera de mis posibilidades. Pero tampoco creo que ese sea el punto del conflicto. No podemos cambiar a las personas pero sí podemos intentar resolver los conflictos o aprender a comunicarnos. ¿Te parece que trabajemos en preparar una conversación para que trates estos temas con él? ¿Cómo harías para decirle a Juan lo que piensas y sientes -columna izquierda- sin que se sienta herido?"	"No lo sé. Solo sé que me va a resultar muy difícil abordar este tema a fondo. Estoy muy resentido con él".

Pedro se siente molesto, resentido con su hermano Juan, presidente de la empresa familiar, porque cuando toman decisiones importantes, como ha sucedido pocos días atrás respecto de la contratación de la agencia para desarrollar la campaña de publicidad, no le pide su opinión ni le pregunta si está de acuerdo, cuando en realidad es tan dueño como cada uno de sus hermanos.

Pedro decide prepararse para mantener la conversación con su hermano Juan donde expresarle cómo se siente pero dominándose emocionalmente para no hacerlo de un modo agresivo, que terminaría empeorando las cosas.

Pedro le propone a Juan reunirse a desayunar al día siguiente. Juan acepta el encuentro.

Pedro, dejando su actitud de víctima, opta por el rol de protagonista, inicia la conversación y expresa lo que siente y piensa de acuerdo con lo trabajado con Martín:

PEDRO (PROTAGONISTA)	JUAN
“Quería decirte que me siento muy mal, dejado de lado, más allá de las razones que tengas al no consultarme sobre la campaña publicitaria. Solo quiero que sepas cómo me siento”. (Inicia la conversación expresando sus sentimientos sin culpar, lo cual evita una respuesta agresiva).	“No fue esa mi intención pero...”, la forma en la que Pedro comenzó la conversación le permite a Juan hablar de los prejuicios que tiene sobre Pedro: “lo que sucede es que no te vemos comprometido con la empresa”. (Opinión subjetiva).
“¿Qué debería hacer para que me veas comprometido?”. (Indaga: qué significa para ti “estar comprometido”, en lugar de justificarse porque Pedro entiende que lo está, y los resultados lo demuestran, por eso le parece tan extraña la respuesta de Juan).	“Por ejemplo, ya no vienes los sábados por las mañanas a las reuniones, cuando nosotros sí lo hacemos porque no damos abasto con todo lo que tenemos que hacer y aprovechamos a tratar temas que nos quedan pendientes”. (Hecho objetivo que permite identificar qué quiere decir con estar comprometido).

PEDRO (PROTAGONISTA)	JUAN
“¿Es decir que si yo viniera los sábados cambiarías de opinión?” (Indaga sobre las expectativas de Juan).	“Bueno, al menos, mostrarías interés por todas las actividades de la empresa; solo te vemos preocupado de las ventas de tu unidad de negocio, y eso representa solo el 15% de la facturación total. La empresa es tan tuya como de cada uno de nosotros”. (Hecho objetivo: asistir a la reunión de los sábados).
“Pero demuestro con resultados que mi unidad de negocios es la más rentable y es el tercer período consecutivo que supero los objetivos”. (Legítima con hechos objetivos como para ser tenido en cuenta).	“Sí, es cierto. Pero te digo, te vemos muy enfocado en tus actividades y poco interesado por el resto de la empresa”.
“Bien, ¿pero qué crees que debería hacer para mostrar que estoy interesado también por el resto de la empresa?”. (Indaga para que juntos encuentren la solución).	“Que participes de las reuniones gerenciales de los sábados por las mañanas, que estés las dos primeras horas, que es cuando tratamos los temas pendientes”.
“De acuerdo, Juan, cuenta conmigo. Me alegra que hayamos tenido esta conversación porque estaba muy dolido contigo porque creía que no valoraban lo que hacía”.	“Sí, la culpa fue mía, yo debí habértelo dicho antes, pero... nunca hay tiempo para hablar de estas cosas, además, creía que no te lo ibas a tomar bien”. (Reconstrucción de la relación y resolución del conflicto).

En este caso, al tratarse de un conflicto de mayor gravedad por sus implicancias laborales, personales (autoestima), familiares y societarias, Pedro busca manifestarle a su hermano cómo se siente en lugar de quejarse para que Juan pueda conectarse a nivel emocional con él. De esta manera, Juan pudo hablar sobre un tema que no se había animado a asumir hasta

entonces, que era manifestarle el prejuicio que tanto él como sus otros hermanos tenían sobre su falta de compromiso con la empresa. Pedro, ya entrenado en **el modelo del iceberg** por Martín, en lugar de rechazar semejante acusación, injustificada a su criterio, decidió indagar para saber qué es lo que veían sus hermanos que él no alcanzaba a comprender con relación a ese tema. Así, van ascendiendo por el iceberg desde abajo –sentimientos negativos y prejuicios ocultos– para conversar sobre los intereses de Juan y Pedro con relación al conflicto. Juan le pide que asista a las reuniones de los sábados, Pedro le explica que cumple con los objetivos de su área. Compartiendo los intereses y expectativas de cada uno, pueden llegar a un acuerdo para eliminar el conflicto y cambiar de actitud en el futuro con relación a las decisiones importantes a tomar.

Es cierto que a los hombres les cuesta más manifestar los sentimientos cuando están emocionalmente afectados por un conflicto, la actitud natural que se espera de ellos es la confrontación para lograr que el otro reconozca su error y pida perdón. Por esta misma razón, Juan, que suponía que Pedro estaba molesto, se hubiera puesto muy tenso delante de Pedro y predispuesto a confrontar. En cambio, cuando Pedro asume la actitud de protagonista –decide ser parte de la solución–, Juan se distiende y le permite hablar de los sentimientos y prejuicios que tiene sobre él, y así dar a conocer los intereses y expectativas que tienen uno de otro para llegar juntos a consensuar una posición que no solo resuelva el conflicto sino que les permita aprender para prevenir nuevos problemas en el futuro. De esta manera la familia empresaria refuerza la unidad y el compromiso por sacar la empresa adelante.

De no hacer nada, los conflictos crecen rápidamente y se perpetúan, trascienden al resto de la organización y de la familia, haciendo que muchos involucrados directa e indirectamente tomen posiciones que culminan por destruir la unidad y el

compromiso. Así, la energía que debería estar puesta en hacer crecer la empresa se desperdicia hacia conflictos con alto poder destructivo.

Conversaciones conflictivas

En síntesis, las conversaciones conflictivas con familiares generalmente rondan alrededor de descubrir quién tiene la razón, quién es el **culpable**, y se cae en la trampa de no salir de ahí, de quedarse en lo que sucedió –que por cierto, ya no se puede modificar–, impidiendo que los interlocutores se focalicen en encontrar una solución.

Si se supera la trampa del “quién tuvo la culpa” es posible sacar aprendizajes de cada conflicto, con el enriquecimiento que esto supone en la mejora continua de la comunicación y el trabajo en equipo. Estas son las causas más mencionadas en nuestra investigación y cuya falta afecta la calidad del trabajo con familiares.

Nuestra sugerencia es no esperar a que los conflictos crezcan en magnitud para recién entonces abordarlos, sino actuar preventivamente, **“vaciando el vaso”**. Con “vaciar el vaso” queremos decir sacar todo lo “pegajoso que es difícil de limpiar, que queda impregnado en el vaso luego de ser usado para diferentes bebidas”: los prejuicios y sentimientos negativos, que son siempre temas que cuesta abordar por temor a que el otro se lo tome a mal y se resienta aún más la relación.

Esta conversación es una excelente ocasión para indagar sobre las causas o razones por las que el otro se molestó. Esto permitirá que cada uno pueda conversar –siguiendo el modelo del iceberg– sobre los intereses y expectativas que no fueron expresados, para que recién entonces puedan buscar juntos, con un objetivo común, la mejor solución.

De esta forma, la parte oculta del iceberg, que es la que genera problemas, se hará transparente y se empezará a prevenir y/o resolver conflictos que hasta el momento no se sabía cómo enfrentar de modo positivo.

Es una buena práctica que recomendamos, siendo conscientes de que al principio cuesta organizar estos encuentros. Pero luego, con los resultados a la vista, se termina convirtiendo en un hábito virtuoso que fortalecerá la comunicación, los valores y el compromiso, beneficiándose la unidad familiar y el crecimiento y continuidad de las empresas.

Un conflicto, una oportunidad

Como dice Alfredo Diez, siempre existe la posibilidad de ver el conflicto de un modo optimista y positivo (Diez, 2007). Por ejemplo, ante una crisis matrimonial, tal vez mantener una conversación sobre ciertos temas pendientes puede ser la gran oportunidad para mejorar la relación, incluso mejor que la que se tenía antes de que estallara el conflicto. Lo mismo respecto de un conflicto laboral en la empresa familiar. Lamentablemente, a veces, se necesita llegar a esos extremos para cambiar, en lugar de hacerlo proactivamente, ante los primeros indicios o alertas tempranas.

Algo similar dice Aragonese Cáceres cuando insiste en ver las crisis como una oportunidad para la mejora y el aprendizaje, dejando de asociar la palabra crisis con el fracaso o el temor. Tenemos que aceptar la situación ocasionada por el conflicto, y la solución estará directamente relacionada con las actitudes que nosotros mismos tengamos y la forma en que la afrontemos (Aragonese Cáceres, 2014).

Como ya se expuso, hay temas tabú acumulados que con el paso del tiempo se agigantan ocasionando mucho daño a la

relación y, por ende, a la gestión. Aparecen cambios de actitud, pérdida de confianza y de compromiso, pero nadie se atreve a enfrentarlos hasta que explotan y, a veces, entonces ya es tarde para encontrarles una solución. En cambio, con que uno solo tome la actitud de protagonista y se anime a preparar y proponer la conversación, puede ser una ocasión única para aclarar problemas.

La pregunta sería: ¿Qué aprendizaje se saca de los últimos conflictos? Es decir, qué haría de diferente si volviera a tocarme una situación similar.

De hecho, muchos no aprenden hasta que se dan la cabeza contra el piso, porque es más sencillo no cambiar, persistir en las actitudes y los comportamientos pretendiendo ignorar situaciones no resueltas.

Por estos motivos, también se pueden ver las crisis como excelentes oportunidades de cambio y de mejora, aunque esto suponga esfuerzo y tiempo.

El pesimismo. Cómo superarlo

El cerebro está cableado para que, naturalmente, se preste más atención a lo negativo que a lo positivo. Entre otras razones es debido a que la educación está dirigida a prestar más atención a los fracasos. Desde la niñez se señala con mucho más énfasis cuando se hace algo mal (De Andrés, De Andrés, 2013).

Es importante no fijar la atención en lo negativo, porque se corre el riesgo de caer en la profecía autocumplida, y que las cosas salgan mal, tal como se augura.

Las profecías autocumplidas crean una determinada realidad casi como por magia. Y esa realidad nos envuelve dentro, cayendo el individuo en una espiral que suele acabar mal. En palabras de Paul Watzlawick, es una magnífica técnica si uno quiere amargarse la vida. Este autor lo narra con sana y fina

ironía en su clásico cuento del martillo. Un hombre quiere colgar un cuadro. El clavo ya lo tiene, pero le falta un martillo. El vecino tiene uno. Así pues, nuestro hombre decide pedirselo al vecino. Pero le asalta una duda: "¿Qué? ¿Y si no quiere prestármelo? Ahora recuerdo que ayer me saludó algo distraído. Quizá tenía prisa. Pero quizá la prisa no era más que un pretexto, y el hombre abriga algo contra mí. ¿Qué puede ser?". Un cúmulo de pensamientos lo asaltan. Entre otros:

"Yo no le he hecho nada; algo se habrá metido en la cabeza. Si alguien me pidiese prestada alguna herramienta, yo se la prestaría enseguida. ¿Por qué no ha de hacerlo él también? ¿Cómo puede uno negarse a hacer un favor tan sencillo a otro? Tipos como este le amargan a uno la vida. Y luego todavía se imagina que dependo de él sólo porque tiene un martillo. Esto ya es el colmo".

Así nuestro hombre sale precipitado a casa del vecino, toca el timbre, se abre la puerta y, antes de que el vecino tenga tiempo de decir "buenos días", nuestro hombre le grita furioso: "¡Quédese usted con su martillo, zopenco!".

En resumen, Watzlawick nos dice: una profecía autocumplida es la predicción que, puramente como resultado de haberla hecho, causa el evento esperado o predicho y por tanto confirma su propia "exactitud" (Watzlawick, 1984).

Se debe aprender a evitar las quejas y los diálogos interiores negativos que lo único que consiguen es alimentar la mentalidad de víctima, que lleva a resignarse, sin poder hacer nada. Las preguntas que puede hacerse, entre otras que podemos sugerir, son éstas:

¿Cómo hacer para luchar contra nuestros propios pensamientos negativos?

¿Cómo evitar que esto nos afecte nuestra salud psíquica y física?

¿Qué podemos hacer para revertir esta situación? ¿Cómo lo podríamos hacer?

¿Quién nos podría ayudar?

Fomentar el optimismo. Cómo hacerlo

Descubrir y valorar lo positivo. No esperar a cruzarnos con un discapacitado para valorar la importancia de las piernas. Viene bien recordar éxitos del pasado logrados con mucho sacrificio para ver cómo se fueron superando obstáculos. El recordar lo positivo del pasado junto con alimentar el deseo de superación hace crecer el optimismo con realismo para superar los conflictos.

Luego de haber tenido la conversación y resuelto el conflicto viene una paz que compensará ampliamente los esfuerzos realizados, como también la sensación de autosatisfacción por todo lo positivo que salió de esa charla. De esta manera, mejorada la autoestima, se entra en un círculo virtuoso que llevará a un mejor trabajo en equipo con los familiares y un crecimiento de la empresa que no se creía que fuera posible alcanzar.

¿Por qué se puede aprender más de los conflictos que de los éxitos?

Porque los conflictos generan sufrimiento, crisis, y pueden suponer una amenaza para continuar con el proyecto empresarial y familiar. Las crisis exigen pensar, reflexionar, plantearnos la realidad de una manera diferente; presentan la necesidad de cambiar la percepción que teníamos de las cosas.

Una vez aceptado el hecho doloroso del conflicto, será posible preguntarse: ¿habrá algo positivo en todo esto?; ¿qué aprendizaje me deja lo ocurrido?; ¿cómo aprovechar estos aprendizajes para que mejoremos todos?; ¿qué hacer la próxima vez para prevenir conflictos? ¿Y para resolverlos?

Son todas estas preguntas que apuntan al sentido del dolor que ocasionan los conflictos: ¿por qué y para qué este sufrimiento? Porque es un camino que nos perfecciona como personas desde el punto de vista antropológico, y esto impactará tanto en el ámbito empresarial como en el familiar y el personal.

El dolor producido por el conflicto en sí no es algo bueno, lo importante es transformar ese dolor en algo positivo, como lo es cuando se descubre su sentido y el valor que supone como aprendizaje.

PLAN DE TRABAJO

Del conflicto que analizó en la reflexión del capítulo 2, ahora utilice el modelo del iceberg para resolverlo:

- Primera parte: Análisis del conflicto.
 - Segunda parte: Preparación de la conversación para resolver el conflicto.
-

4. RELACIÓN DEL MODELO DEL ICEBERG CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

“¿Me está tomando por tonto?”; “¡Esto no va a quedar así!”; “¡Ya mismo lo llamo para decirle todo lo que pienso de...!”.

Todas estas frases que suelen cruzarse por nuestras mentes mientras alguien nos habla influyen en nuestro modo de responder y de reaccionar. Mientras que las emociones son biológicas, en los sentimientos interviene la interpretación, aunque habitualmente se las usa como similares.

Aquí es donde entra en juego la inteligencia emocional. Las emociones son imprescindibles para la toma de decisiones,

porque la decisión tiene en cuenta la parte racional y la emocional (De Andres y Andrés, 2010). Las emociones están presentes en cada conversación, en cada llamada telefónica que tenemos, en toda reunión (Bradberry, T. y Greaves, 2007).

Según Daniel Goleman, la inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás (Goleman, 1996), tolerar las presiones y frustraciones que soportamos, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

Las emociones se derivan básicamente en cinco sentimientos: felicidad, tristeza, rabia, temor y vergüenza.

Se requiere una buena comunicación entre el centro racional y el centro emocional del cerebro. Cuando se practica la inteligencia emocional, este camino de comunicación se fortalece hasta que se convierte en un hábito y ya no cuesta tanto (Bradberry, T. y Greaves, 2007). Vale la pena hacer el esfuerzo porque de ello dependerá el éxito, entendido cómo mejora en la calidad de gestión. Sus consecuencias se verán reflejadas en los resultados de la empresa y de la familia.

El desafío es conseguir salir de la zona de confort, para así poder romper los viejos hábitos que impiden mejorar y adquirir otros nuevos.

Veamos una analogía con la alimentación. Cuando comemos necesitamos digerir el alimento y convertirlo en algo que podamos integrar en nosotros mismos, eliminando después lo innecesario. Algo similar sucede con las experiencias que vivimos: debemos “digerirlas” y asimilarlas para quedarnos con lo que nos sirve y librarnos de lo que no nos sirve.

Cuando no logramos “digerir” una experiencia, no es raro que nos indigestemos y acabemos con una especie de vómito emocional, diciendo o haciendo cosas de las que luego –superado el pico emocional– nos arrepentimos. Veamos qué pode-

mos aprender de esta anécdota (De Andrés y Andrés, 2013): Mariana se puso muy feliz por haber ganado de regalo un juego de té de color azul.

Al día siguiente, Julia, su amiguita, vino bien temprano a invitarla a jugar. Mariana no podía pues saldría con su madre aquella mañana.

Julia entonces pidió a Mariana que le prestara su juego de té para que ella pudiera jugar sola en el jardín del edificio en que vivían.

Ella no quería prestar su flamante regalo pero ante la insistencia de la amiga decidió prestárselo, aunque haciendo mucho hincapié en el cuidado de aquel juguete tan especial.

Al volver del paseo, Mariana se quedó pasmada al ver su juego de té tirado al suelo. Faltaban algunas tazas y la bandeja estaba rota.

Llorando y muy molesta Mariana se desahogó con su mamá: “¿Ves mamá lo que hizo Julia conmigo? Le presté mi juguete y ella lo descuidó todo y lo dejó tirado en el suelo”.

Totalmente descontrolada Mariana quería ir a la casa de Julia a pedir explicaciones, pero su madre cariñosamente le dijo: “Hijita, ¿te acuerdas de aquel día cuando saliste con tu vestido nuevo todo blanco y un coche que pasaba te salpicó tu ropa con barro? Al llegar a casa querías lavar inmediatamente el vestido pero tu abuelita no te dejó. ¿Recuerdas lo que dijo tu abuela?”

—Ella dijo que había que dejar que el barro se secara, porque después sería más fácil de quitar.

—Así es hijita, con la ira es lo mismo, deja la ira secarse primero, después es mucho más fácil resolver todo.

Mariana no entendía todo muy bien, pero decidió seguir el consejo de su madre y fue a ver televisión. Un rato después sonó el timbre de la puerta. Era Julia, con una caja en las manos y sin más preámbulo ella dijo:

—Mariana, ¿recuerdas al niño malcriado de la otra calle, el que a menudo nos molesta? Él vino para jugar conmigo y no lo dejé porque creí que no cuidaría tu juego de té pero él se enojó y destruyó el regalo que me habías prestado. Cuando le conté a mi madre ella, preocupada, me llevó a comprar otro igualito, para ti. ¡Espero que no estés enojada conmigo! ¡No fue mi culpa!

—¡No hay problema! —dijo Mariana—, ¡mi ira ya se secó! —Y dando un fuerte abrazo a su amiga, la tomó de la mano y la llevó a su cuarto para contarle la historia del vestido nuevo que se había ensuciado de barro.

Nunca reaccione mientras sienta ira. La ira nos ciega e impide que veamos las cosas como ellas realmente son. Así evitará cometer injusticias y ganará el respeto de los demás por su posición ponderada y correcta delante de una situación difícil.

Acuérdese siempre: **Deje la ira secar.**

Cuando se reacciona con rabia no se es consciente del daño que se ocasiona en los demás ni el causado a uno mismo. Por ejemplo, después que un padre le dice a su hijo todo lo que piensa y siente sobre el supuesto deficiente desempeño de este, pero sin preparar la conversación sobre cómo se lo va a decir, lo más probable es que luego ninguno de los dos se dirija la palabra por un buen tiempo: ¿Quién ganó? ¿Ha sido beneficioso para la empresa? Posiblemente, el padre experimentará al principio un cierto alivio, pero poco le durará al comprobar el daño que ocasionó: afectó tanto la relación laboral como la familiar, y su esposa se lo va a recriminar con justa razón.

La inteligencia emocional tiene un impacto tremendo en la felicidad de las personas. La sensación de bienestar destaca lo importante que es percibir nuestras emociones, estar conscientes de ellas y usarlas para orientar nuestro comportamiento.

La inteligencia emocional es un factor de predicción de desempeño laboral y el más fuerte impulso para el liderazgo

y la excelencia personal. Cuando las personas cultivan su inteligencia emocional, se tratan mejor entre sí, se desempeñan mejor y sacan provecho como equipo de trabajo. Los niveles de inteligencia emocional tienden a aumentar con la edad, pero no significa que siempre suceda. La mayoría de las personas crece en el conocimiento que tienen de sí mismas a través de la vida, y con el paso del tiempo les resulta más fácil manejar las emociones y el comportamiento (Bradberry y Greaves, 2007).

Frente al riesgo de perder el equilibrio emocional, deberíamos antes tener una conversación interna para:

- Tomar conciencia sobre cómo lo están afectando las emociones en un momento conflictivo.
- Reconocer cómo reacciona emocionalmente ante conflictos con ciertas personas y circunstancias:
 - a. ¿Es impulsivo? ¿Es inhibido? ¿Las agresiones lo paralizan?
 - b. ¿Se deja pisar por los demás o reacciona agresivamente ante una provocación? ¿Usa la razón, piensa antes de actuar o se deja llevar por sus impulsos emocionales?
 - c. ¿Intenta comprender por qué el otro se expresó de esa forma, qué le estará pasando? ¿Piensa en la posibilidad de que haya hecho algo que le molestó? ¿Se siente culpable?

Para responder a estas y otras preguntas sugerimos trabajar sobre el cuadro que está a continuación: **analice su inteligencia emocional.**

Relacionando los títulos de cada cuadrante, responda las preguntas que se encuentran dentro de cada uno.

	LO QUE VEO Toma de conciencia sobre las propias emociones	LO QUE HAGO Autocontrol
EN MÍ	a. ¿Soy consciente de mis emociones y de cómo impactan en mí? b. ¿Sé las circunstancias y personas que me impactan más emocionalmente? c. ¿Soy consciente de los indicadores físicos como alertas de las emociones? Transpiración, mayor frecuencia cardíaca, músculos del cuello tensos, etc.	a. ¿Puedo manejar mis reacciones emocionales para no dejarme dominar por ellas? b. ¿Sé cómo manejar mis reacciones ante situaciones conflictivas y orientar mi comportamiento en búsqueda de solución? c. ¿Utilizo estrategias que me ayudan a manejar mis reacciones?: <ul style="list-style-type: none"> - Respirar profundo. - Salir a caminar. - Suspender la conversación a tiempo. - Rezar.
EN LOS DEMÁS	CONCIENCIA SOCIAL a. ¿Soy empático para ponerme en el lugar de los demás para comprender lo que piensan y sienten? b. ¿Sé cómo identificar las emociones de los demás y entenderlas? c. ¿Logro indagar a tiempo antes que mis reacciones emocionales me traicionen? d. ¿Sé qué y cómo indagar?	EL MANEJO DE LAS RELACIONES a. ¿Logro usar mis emociones y las de los demás para resolver conflictos? b. ¿Logro tener con los demás una buena comunicación que me ayuda a evitar conflictos?

La autoconciencia es el primer componente de la inteligencia emocional, algo lógico si tenemos en cuenta que hace miles de años el Oráculo de Delfos ya aconsejaba: "Conócete a ti mismo". La autoconciencia implica comprender en profundidad las propias emociones, es decir, que el individuo reconoce cómo sus sentimientos los afectan a él mismo, a los demás y a su rendimiento laboral. Así, una persona autoconsciente, que sabe que cuando tiene que correr para entregar un trabajo suelen salir las cosas mal, se organiza cuidadosamente y termina con mucha antelación lo que tiene que hacer.

El autocontrol reconoce los impulsos biológicos que determinan las emociones. No se puede prescindir de ellas pero se las puede controlar o gestionar. La autorregulación o autogestión es una especie de conversación interior en la que se indaga uno mismo para encontrar los modos de controlar las emociones e incluso de canalizarlas de manera que le sea de utilidad (Goleman, 2013).

Un buen ejemplo es visible en la película *Atrápame si puedes* protagonizada por Leonardo DiCaprio y Tom Hanks. El éxito del personaje de DiCaprio está en mantener una actitud calmada. Es tan bueno para controlar la ansiedad que le produce saber que lo pueden atrapar, que se ve totalmente relajado y calmado, domina sus emociones o, mejor dicho, las orienta al logro de sus objetivos.

La conciencia social supone la empatía, porque requiere saber escuchar y comprender lo que siente el interlocutor para saber cómo comunicarse con él.

El manejo de las relaciones es fruto de la puesta en práctica de las tres etapas anteriores. El resultado será una comunicación efectiva que tienda a evitar conflictos y mejorar el

clima laboral del equipo. Suelen convertir el conflicto en una oportunidad de aprendizaje y mejora.

La clave está en conocerse mejor. Conocerse le va a permitir encauzar las emociones desde la razón. No va a dejar de tenerlas, sino que va a elegir y a responsabilizarse por la reacción.

En cambio, la inteligencia emocional de un grupo de personas es la forma en que sus miembros se relacionan entre sí y toman decisiones.

Los miembros de equipos emocionalmente inteligentes se relacionan mejor, responden de manera constructiva en situaciones incómodas, influenciándose unos a otros en forma positiva. Es decir, los miembros de equipos inteligentes emocionalmente obtienen mejores resultados y experimentan una satisfacción profunda de trabajar juntos, que es el objetivo de toda familia empresaria (Bradberry y Greaves, 2007).

Llegar a ser exitosos y felices

La gran pregunta es **¿qué queremos realmente**, ser exitosos o ser felices? ¿Es lo mismo ser exitoso que ser feliz?

El problema para alinear los dos términos –exitoso y feliz– está en que la autoestima suele estar ligada a los resultados, y eso lleva a no estar preparados para los fracasos. Para ser "exitoso" usted debe estar dispuesto a fracasar; si no, nunca lo será en realidad.

Independientemente del rol que desempeñen para ser exitosos y felices a la vez, los familiares en su propia empresa deberán ser verdaderos **líderes**. Nosotros entendemos que la condición indispensable para el auténtico liderazgo exige lograr liderarse a uno mismo, dar ejemplo, ser ejemplo para los demás (Astarloa, 2013). Esta es la condición para que los demás dejen la actitud de víctima y emprendan el fascinante desafío de ser exitosos y felices a la vez en una empresa familiar.

El desafío de cambiar para llegar a ser líderes

“Mis investigaciones”, dice Daniel Goleman, “indican claramente que la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella, un individuo puede tener la mejor formación profesional del mundo, una mente aguda y analítica y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltará madera de gran líder. Porque quienes controlan sus emociones e impulsos pueden crear un entorno de confianza al dominarse a sí mismos de manera que les permita indagar antes de actuar como víctima echando culpas a otros. Muchos de los errores que se cometen en las empresas son consecuencia de un comportamiento impulsivo. Los comportamientos que reflejan fuertes emociones negativas nunca han aparecido como impulsores del buen liderazgo.

“En cambio, quienes tienen potencial de liderazgo se motivan por un deseo muy arraigado por lograr resultados simplemente por la satisfacción de haberlos logrado. El primer indicio es la pasión por el trabajo: ese tipo de gente busca retos creativos, siente pasión por aprender y se enorgullece mucho del trabajo bien hecho, y muestra una energía inagotable para hacer las cosas mejor” (Goleman, 2013). Esta es una característica que encontramos con frecuencia en los fundadores exitosos

Además, son eficaces para comprender y mejorar la gestión de sus propias emociones y de las de los demás. Son conscientes del papel protagonista de las emociones en el ámbito laboral. Las emociones positivas contribuyen a que la gente se sienta más optimista sobre su capacidad de alcanzar los objetivos, fomenta la creatividad, la capacidad de tomar decisiones, todo esto fruto del buen clima laboral alcanzado.

Si ya está convencido de la necesidad de cambiar para ser mejor líder, la próxima pregunta a hacerse es cuándo cambiar. Lo más frecuente es cambiar cuando llega alguna crisis. Pero si

solo cambiamos cuando llega una crisis, entonces se evidencia que no hay liderazgo: el cambio es producto de una reacción, no se ha sido proactivo al cambio.

Por ello es que se dice que el líder no cambia sino que genera el cambio, mientras que los demás reaccionan ante el cambio.

¿Y para lograrlo qué hay que hacer?

Peter Senge, disertando en República Dominicana,¹⁹ dijo cuál era el factor clave en el que se centra el éxito: “Los empresarios, si quieren convertirse en verdaderos líderes, primero tienen que transformarse en mejores seres humanos. Una cualidad vital del líder es pensar en el futuro de la organización y discernir entre las soluciones superficiales o momentáneas de las profundas y reales”.

Luego agregó: “La gente tiene temor al cambio porque muchas veces no sabe cómo hacerlo. Un buen líder debe estar ahí acompañando ese proceso. La clave en el arte de ser líderes en el cambio es ir cambiando las cosas paso a paso. Este sistema permite involucrar a las personas en el proceso”.

El cambio cultural que requiere la empresa familiar al empezar a vivir el modelo del iceberg para la empresa familiar se consigue con que solo uno de sus miembros empiece a vivirlo para que los demás lo imiten y se haga realidad esta mejor práctica para conseguir una buena comunicación, trabajar en equipo y, en definitiva, mejorar la gestión.

El viejo paradigma del management ligaba la productividad con el cliente:

1. Primero, fue la atención del cliente.
2. Luego se habló de la satisfacción del cliente.
3. Después, de la fidelización del cliente.

¹⁹ Peter Senge es el autor de los best sellers *La danza del cambio* y *La quinta disciplina*, y uno de los diez pensadores más destacados del mundo de los negocios. El 26 de octubre de 2009 impartió en Santo Domingo, impartiendo la Conferencia Magistral Á “Liderando el cambio: Construyendo hoy las empresas exitosas del mañana”, en un evento organizado por la firma internacional INTRAS.

4. Ahora se descubrió que con eso no alcanza. El nuevo paradigma pide volver a las raíces: la productividad empieza con la satisfacción y la fidelidad de las personas que integran la empresa, es decir, con la calidad de vida que las personas experimentan en su puesto de trabajo y en su relación con el resto de la organización (De Andrés y Andrés, 2010).

En síntesis, el gran desafío no está en cambiar a los demás sino en empezar a cambiar uno mismo para que cambien los demás.

El desafío del líder de la empresa familiar: desarrollar una visión compartida

Un líder ha de saber conjugar sus propias aspiraciones con las de la familia empresaria.

Para los nuevos líderes promover una visión común para la empresa involucra tres procesos. Primero, deben prestar atención a sus propias y más profundas aspiraciones. Segundo, ya que el liderazgo es fundamentalmente un proceso relacional –una negociación continua entre el líder y los accionistas familiares–, debe conseguir que todos los integrantes de la familia implicados en el emprendimiento expresen también ellos sus principales aspiraciones con relación a la empresa. Y, en tercer lugar, han de crear una visión común a partir de los intereses y expectativas de las familias accionistas.

El buen líder posee la intuición y es consciente de que las aspiraciones de los accionistas tienen distintas facetas e incluso pueden resultar contradictorias, pero tiene la capacidad de llevar esa visión común a un plano moral y la imbuyen de valor y significado. Al hacerlo, los convence de que vale la pena

hacer el mayor esfuerzo posible para seguir unidos en aras de una visión compartida (Lansberg, 2003), especialmente cuando son conscientes de que juntos son más fuertes –agregan más valor– que separados. En todo este proceso se requiere un buen proceso de comunicación.