

## La gestión constructiva de las tensiones en las familias empresarias

**Ya sea por cuestiones familiares o por temas propiamente empresariales, uno de los aspectos que preocupan más a las familias y, en especial, a las familias empresarias españolas es la existencia de un conflicto entre integrantes de la familia.**



Ya sea por cuestiones familiares o por temas propiamente empresariales uno de los aspectos que preocupan más a las familias y, en especial, a las familias empresarias españolas es la existencia de un conflicto entre integrantes de la familia. En la empresa familiar el conflicto puede producirse por muchos motivos pero especialmente hay varios aspectos especialmente críticos: los relacionados con la política de recursos humanos (la retribución de los miembros de la familia, la promoción de un familiar a un nivel superior), la política de dividendos, la elección de consejeros familiares y no familiares para incorporarse al consejo de administración, la estrategia de la empresa, la elección del sucesor.

Los conflictos y tensiones en una familia y, en especial, en una familia empresaria son inevitables y no necesariamente negativos ya que pueden contribuir a fomentar el crecimiento personal y el desarrollo familiar. No obstante, por desgracia, la mayoría de estos conflictos suelen ser autodestructivos cuando no hay predisposición o preparación para la adecuada gestión de las diferencias de intereses, de opinión o de visión.

En la empresa familiar, los estrechos vínculos existentes entre la familia, la propiedad y la empresa provocan una problemática superposición de roles, en especial, entre los roles familiares (padre, hijo, hermano, suegro) y los roles empresariales (presidente, directivo, administrativo). Así, un fundador puede ser simultáneamente padre, marido y suegro, gerente y accionista de la empresa. Y su hijo puede ser director comercial a la vez que consejero, hermano y padre. Las interrelaciones familiares que se pueden producir entre estas dos personas con estos roles simultáneos que ejercen son fuente en numerosas ocasiones de malentendidos y tensiones familiares. Estas tensiones se agravan en momentos especialmente complejos, aquellos que suponen un cambio estructural significativo: enfermedad de un familiar, transición generacional, crisis empresarial, etc. En momentos como estos las diferencias en puntos de vista se agravan y pueden ser la causa de serios conflictos si no se resuelven constructivamente. Además, la cultura en la que se ha formado y educado buena parte de la generación que dirige y/o controla la propiedad de las empresas familiares españolas ha dificultado el desarrollo de las actitudes y competencias para gestionar conflictos constructivamente.

### **El protocolo familiar juega un papel muy importante al ser un instrumento para el diálogo entre familiares y entre generaciones.**

Para lograr unas relaciones familiares armoniosas en una familia que es propietaria de una empresa es preciso gestionar constructivamente los conflictos y tensiones familiares apoyando el desarrollo de la autoestima y el crecimiento personal de los integrantes de la familia y favoreciendo la unidad familiar y el compromiso de la familia con la continuidad de la empresa. Lo ideal es anticipando su prevención antes de que se puedan producir. Esto implica desarrollar un clima de ilusión, confianza mutua y amor entre familiares. En este proceso, el diálogo, las relaciones entre familiares fuera de la empresa y la realización de actividades extraempresariales son muy importantes. Igualmente, la planificación estratégica familiar y la realización de reuniones periódicas y sistemáticas del consejo de familia y del consejo de administración, contribuyen a generar confianza, a compartir un proyecto compartido.

## **La redacción del protocolo es una excusa para profundizar en el conocimiento de la problemática de la empresa familiar**

Dentro de este marco, el protocolo familiar juega un papel muy importante al ser un instrumento para el diálogo entre familiares y entre generaciones. La redacción del protocolo es una excusa para profundizar en el conocimiento de la problemática de la empresa familiar y en el diálogo sobre las diferentes perspectivas y puntos de vista de cada familiar. Es un medio para que familiar se defina en lo que espera de la familia, de sus hermanos, y de la empresa.

Este diálogo y sensibilización es la base para una gestión más constructiva de las diferencias. Por esta razón es muy recomendable que el protocolo sea elaborado con la participación directa de la propia familia. A través del diálogo y la discusión entre familiares, durante el proceso de elaboración del protocolo familiar se va construyendo una visión compartida de cómo se desea que sea la familia empresaria, la empresa familiar, las relaciones entre integrantes de la familia.



Joan M. Amat, SMC, Consultores en Management,