

# EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS: EL PAPEL DEL CONSEJO DE FAMILIA

*“Si quieres ir rápido, camina solo;  
si quieres llegar lejos, camina acompañado”  
(Proverbio africano)*

**Juan Carlos Ayala Calvo<sup>1</sup>**  
**Guadalupe Manzano García<sup>2</sup>**

## SUMARIO

- I. Introducción.
- II. ¿Qué es el Consejo de Familia?
- III. El Consejo de Familia. Su papel en la socialización de los miembros de la nueva generación.
- IV. El Consejo de Familia. Su papel en la solución de conflictos.
- V. Reflexiones finales.

---

<sup>1</sup> Doctor. en Ciencias Empresariales por la Universidad del País Vasco (España); Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad (Universidad de La Rioja); Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de La Rioja; Director de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja; Investigador principal del grupo de investigación FEDRA (Family, Enterprise, Development, Research, Application); Académico de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), patrono fundador de la Fundación Emilio Soldevilla para el Desarrollo de la Investigación en Economía de la Empresa (FESIDE). Miembro de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja.

<sup>2</sup> Doctora en Psicología Social (Universidad de Deusto); Profesor Titular de Universidad en el área de Psicología Social (Universidad de La Rioja); Miembro de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja; Miembro del grupo de investigación FEDRA (Family, Enterprise, Development, Research, Application); Miembro del Comité Científico de la Revista Cuadernos de Gestión, Autora del Libro “Las empresas familiares en La Rioja (2016). Miembro de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja.

## I. INTRODUCCIÓN.

Aunque no siempre resulta sencillo definir qué es una empresa familiar, sí parece consensado que en la base de dicha definición se halla el solapamiento (más o menos amplio) entre los valores importantes de la familia y los de la empresa. Tanto la empresa como la familia, como sistemas diferentes que son, se rigen por un conjunto de reglas o principios que, racionalmente entrelazados, persiguen el logro de sus propios objetivos. De la interrelación entre ambos sistemas emerge uno nuevo, la empresa familiar, en el que se observan sinergias y fortalezas, pero también fricciones y conflictos, que no aparecían en los sistemas originales.

Con frecuencia se afirma que la "sucesión" es el principal problema de la empresa familiar. Nosotros creemos, sin embargo, que dicha afirmación es una manera simplificada e incompleta de enfocar la problemática que aparece cuando no se ha puesto suficiente énfasis en impulsar el desarrollo de los órganos de gobierno.

En las empresas familiares, sobre todo en la etapa del fundador, es frecuente hallar órganos de gobierno poco desarrollados, llegando incluso a confundirse en uno solo y no muy activo: el fundador ostenta la mayoría del capital y él suele ser la Junta General de Accionistas; por otra parte, tiene el Consejo de Administración que prefiere y, al ser el propietario-Director General, maneja el Comité de Dirección como le parece oportuno. "Yo soy el dueño y manejo el negocio como quiero", suele ser la máxima que impone el propietario-Director General durante un tiempo, en ocasiones, "demasiado" prolongado.

Además, tampoco es difícil encontrar un buen número de empresas familiares en las cuales los miembros de la segunda generación han establecido "parcelas de poder", y llegado a acuerdos implícitos de no-injerencia en los asuntos del otro; o empresas en la etapa de confederación de primos donde los Consejos de Administración están formados por miembros históricos de la familia -cuyas capacidades no se adecúan a las responsabilidades del cargo-, miembros de la familia que están permanentemente enfrentados -

incapaces de lograr acuerdos sobre el futuro de la empresa-, o una combinación de ambos, que hacen del consejo de Administración un órgano inoperante y con frecuencia "paralizante" del desarrollo de la empresa.

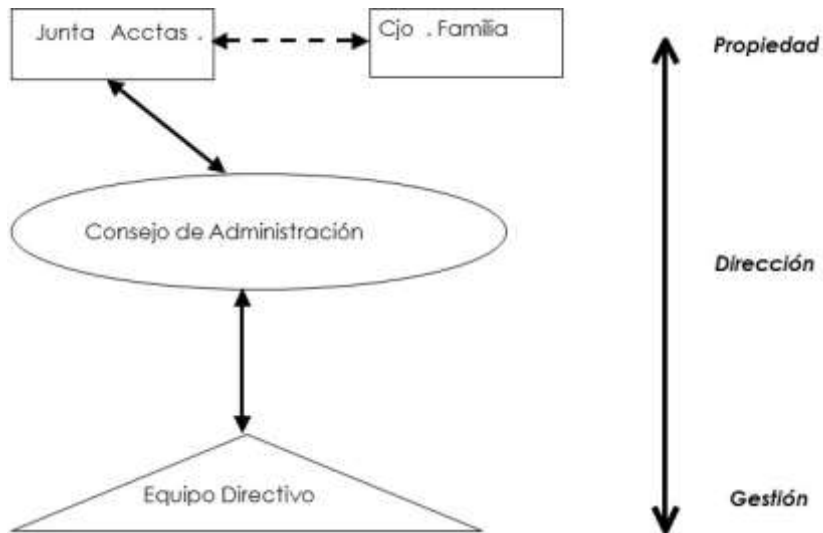
La realidad ha mostrado que las empresas familiares exitosas poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades. Este hecho ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

La instauración de órganos de gobierno está ligada a la necesidad de definir las tareas a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que van a realizarlo, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades. De no ser así, los individuos interactúan con roles poco definidos, y sus interacciones llegan a ser poco predecibles. Si cada órgano de gobierno, y por extensión los individuos que los conforman, no tienen claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés, a la reducción del compromiso con la familia y con la empresa, e incluso al deseo de mantenerse al margen de ambas.

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa y la familia, así como para responder de ello (órganos de gobierno), que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, se está poniendo en riesgo su crecimiento y supervivencia.

Aunque las reglas que regulan la distribución del poder, la composición y tareas de los órganos de gobierno difieren de unas empresas familiares a otras, en nuestra opinión, cualquier empresa

familiar que desee sobrevivir más allá de la segunda generación debe establecer al menos los órganos de gobierno que aparecen en la figura 1.



**Figura 1. Elementos de gobierno en la empresa familiar**

Para que la estructura de gobierno, dividida en tres niveles jerárquicos, funcione correctamente y cumpla eficaz y eficientemente el propósito con el cual se diseñó es necesario que los diferentes órganos de gobierno trabajen en estrecha colaboración, como en un sistema de vasos comunicantes.

Sin duda, todos los órganos de gobierno son necesarios para asegurar el buen funcionamiento y la supervivencia de la empresa familiar. Sin embargo, sólo uno de ellos es genuino de este tipo de organizaciones. Se trata del Consejo de Familiar, al que dedicaremos los siguientes apartados.

## II. ¿QUÉ ES EL CONSEJO DE FAMILIA?

La forma en la que se rige una familia que se dedica a los negocios tiene importantes repercusiones tanto sobre su salud y su capacidad de sobrevivir como sobre el éxito y longevidad de su empresa. El teléfono, las reuniones sociales, las celebraciones o las vacaciones no son el medio ni los momentos más adecuados para solucionar temas tan importantes como la incorporación de familiares al negocio, la transmisión de las acciones, el nombramiento del director general, o las condiciones del retiro del fundador... Las familias fuertes, unidas y sanas lo hacen a través de sus sistemas de gobierno: las instituciones familiares, entre las cuales aparece como fundamental el consejo de familia. Su importancia reside el papel que está llamado a jugar tanto en la socialización de los miembros de la nueva generación como en la canalización y solución de las situaciones de conflicto que surgen en la familia o en las relaciones empresa-familia.

El Consejo de Familia puede definirse como un foro de discusión abierto a los miembros de la familia en el que se tratan cuestiones que les son comunes. En él, los parientes expresan sus opiniones respecto a cuáles son sus valores como familia, cómo trasladar éstos a la empresa, cómo ven ellos la misión de la familia, cuál es la forma más adecuada de preservar los intereses de la familia a largo plazo, etc. El Consejo de Familia es el órgano donde la familia aprende a comunicarse y a elaborar reglas y modelos que conduzcan a la correcta socialización de los miembros de la nueva generación y a la solución eficaz de posibles conflictos. A través de la participación en él, los integrantes de la familia van adquiriendo una idea más realista tanto de los sistemas empresa y familia como del sistema empresa familiar, lo que suele conducir al logro de un mayor compromiso con cada uno de ellos.

La aparición y composición del Consejo de Familia suelen estar ligados a la propia evolución de la empresa y al incremento de los miembros interesados en ella. Sin embargo, mientras que lo normal es que nazca formalmente en la segunda o tercera generación, su composición suele diferir bastante de unas empresas familiares a otras. Así, por ejemplo, mientras que algunos consejos familiares restringen el acceso a los parientes menores de edad, otros lo hacen

a los cónyuges que lleven casados con un miembro de la familia menos de cinco años, a los viudos o viudas que hayan estado casados con un miembro de la familia y hayan vuelto a contraer matrimonio, etc.

En nuestra opinión, un miembro fundamental en el Consejo de Familia es el patriarca, o quien fue el máximo líder de la empresa familiar. Su trabajo en este órgano, una vez apartado de sus funciones de dirección, es una oportunidad única para impulsar un plan que oriente y conduzca correctamente las relaciones de la familia con la empresa; que mantenga vivos, e incluso se perfeccionen en su implantación, los valores de la familia que hicieron fuertes a la empresa familiar. Respecto al resto de miembros que conformarán el consejo de familia, parece aconsejable no ser demasiado restrictivos. Con el paso del tiempo, a medida que la empresa evoluciona y el número de parientes va creciendo, es inevitable que se abra una importante brecha entre la dirección y la propiedad. O dicho de otro modo, en términos relativos, cada vez hay menos miembros de la familia propietaria que desempeñan funciones activas en la dirección cotidiana de la empresa. Ante este hecho, con objeto de favorecer la apertura de la familia y estimular al mayor número de miembros a ejercer directamente su influencia, evitando en lo posible la aparición de "fuerzas familiares nocivas", y siempre que el tamaño del grupo no sea excesivamente grande, no vemos ninguna razón para impedir su participación en él. Lo verdaderamente importante es conseguir que todos los miembros de la familia se sientan importantes y apreciados por ella, aunque no sean dueños de acciones de la empresa, ya que éstas no son las que le convierten en parte integrante de la familia.

### **III. EL CONSEJO DE FAMILIA. SU PAPEL EN LA SOCIALIZACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA NUEVA GENERACIÓN.**

La empresa familiar, ante la llegada de la nueva generación, debe de dotarse de mecanismos capaces de proporcionar a todos sus miembros información exacta acerca de su cultura. Esto hará que el compromiso de los miembros de la nueva generación con la

empresa trascienda los objetivos de un simple trabajo, además de ayudarles a comprender hasta qué punto sus propios valores coinciden con los de la empresa, y si sus expectativas en torno al papel que desean jugar en ella pueden o no cumplirse. Uno de los mecanismos más eficaces para conseguir el objetivo de transmisión de la cultura es el proceso de socialización.

La socialización se refiere al proceso por el cual el individuo adquiere las actitudes, comportamientos y conocimientos necesarios para participar en la organización como un miembro más. Se puede afirmar que es uno de los principales procesos, si no el principal, a través de los cuales la cultura de la empresa se transmite y mantiene. Por tanto, la socialización organizacional resulta fundamental para la empresa familiar, ya que permite asegurar la continuidad de sus valores y normas "esenciales", a la vez que dota a los miembros de la nueva generación de los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitirán responder a las dificultades que presente su entorno de trabajo. Por otra parte, en tanto en cuanto el proceso de socialización consiga que los valores de los miembros de la nueva generación se alineen con los de la organización, más sencillo resultará alcanzar los altos grados de compromiso que caracterizan las relaciones empresa-miembros de la familia en este tipo de organizaciones y que son una de sus principales fortalezas. Esto es, el acoplamiento de los miembros de la nueva generación a la empresa de la familia es clave para determinar tanto su grado de compromiso, como si se quedarán o no en la empresa de la familia. Si los miembros de la nueva generación llegan al convencimiento de que sus valores no concuerdan con los de la empresa familiar experimentarán disonancia, y un bajo sentimiento de compromiso, ya que las normas para lograr el éxito no están alineadas o van en contra de sus valores personales.

Ciertas destrezas clave, así como determinadas normas y valores pueden ser transferidas de manera formal y explícita. Sin embargo, muchas de las capacidades de la organización, especialmente aquel conjunto de conocimientos ricos en dimensiones tácitas, únicamente pueden ser transferidas a través de procesos de socialización.

Los procesos de socialización pueden ser clasificados en un continuum que va desde los procesos colectivos y formales a los individualizados o informales. Los procesos colectivos de socialización proporcionan o ponen a disposición de todos los miembros de la nueva generación el mismo conjunto de experiencias aprendidas. Los procesos formales, mantienen a los miembros de la nueva generación, mientras aprenden sus roles, alejados de las personas que ya trabajan en la empresa. Sin embargo, los procesos informales fuerzan a los nuevos a aprender en el trabajo. Las tácticas formales y colectivas son utilizadas por la empresa para asegurar que los miembros de la nueva generación reciben un mensaje común acerca de los valores y de la cultura de la organización, así como de la forma de interpretar y responder a las situaciones que se les presenten. Este tipo de procesos de socialización consiguen, en mayor medida que los procesos individualizados e informales, un elevado grado de sentimientos de acoplamiento entre los miembros de la nueva generación y la empresa familiar, y una mayor aceptación de las normas y valores existentes en ésta. Ello se debe a que los procesos formales ayudan a anular algunas de las incertidumbres inherentes a las primeras experiencias de trabajo, y proporcionan a los miembros de la nueva generación un conjunto estandarizado de respuestas; mientras que los procesos que fuerzan a aprender en solitario exacerban la incertidumbre y no proporcionan visión alguna sobre cómo interpretar los eventos.

En este proceso de enseñanza o transmisión de la cultura de la empresa familiar a los miembros de la nueva generación adquiere especial relevancia el papel del Consejo de Familia quien puede influir de manera importante en:

**a) Las perspectivas profesionales de los miembros de la nueva generación.**

Recibir apoyo personal y profesional del variado grupo de personas que conforman el Consejo de Familia incrementa la información recibida por los miembros de la nueva generación y la comprensión de las diferentes fuentes de acceso a la amplia gama de posibilidades en el desarrollo de su carrera. Por otra parte, la



potencia de la interacción entre Consejo de Familia y los miembros de la nueva generación, así como el hecho de sentirse emocionalmente unidos, posibilita que la información proporcionada por el Consejo de Familia tenga una gran influencia en los miembros de la nueva generación, que actuarán siguiendo los consejos recibidos, considerando todas las posibles opciones o perspectivas que se le han presentado.

### **b) Aprendizaje personal.**

Con este término queremos señalar el papel que el Consejo de Familia puede jugar en el incremento de la identidad de los miembros de la nueva generación con su profesión; en el conocimiento de sus propios valores personales, de sus debilidades y fortalezas; en la toma de conciencia de sus necesidades de desarrollo profesional o; en el aprendizaje de reacciones y modelos de comportamiento.

Cabe esperar que los individuos cuyos lazos de unión con el Consejo de Familia sean fuertes experimentarán un mayor aprendizaje personal que aquéllos que muestran relaciones débiles con el Consejo de Familia. Las relaciones interpersonales fuertes, caracterizadas por un importante grado de intimidad y una elevada frecuencia en la comunicación, proporcionan cantidades importantes de apoyo psicológico. Las funciones psicosociales, tales como la modelación del rol, aceptación y confirmación, asesoramiento y amistad, son críticas para proteger el sentido de competencia, identidad y efectividad en el rol profesional. Por otra parte, la claridad en la identificación y comprensión de las necesidades de desarrollo y de los valores personales se logra más fácilmente a través de relaciones caracterizadas por la franqueza mutua, la interdependencia y la reciprocidad en los sentimientos.

Cuando las relaciones Consejo de Familia-miembros de la nueva generación son débiles, puesto que el entrenamiento y el feedback requieren un mínimo nivel de franqueza y cierto comportamiento arriesgado, la falta de intimidad evita la profundidad de la información transferida respecto a las debilidades y fortalezas propias de los miembros de la nueva generación. Además, la baja

frecuencia en la comunicación y la falta de honestidad para expresar pensamientos e ideas reduce la habilidad del Consejo de Familia para ayudar a los miembros de la nueva generación a identificar modelos de comportamiento o las necesidades de desarrollo profesional.

### **c) Compromiso Organizacional.**

El compromiso organizacional se refiere a los lazos psicológicos establecidos entre los miembros de la nueva generación y la empresa familiar. Dichos lazos suelen manifestarse a través de emociones, comportamientos y consistencia cognitiva. Uno de los aspectos clave en el compromiso organizacional es la fuerte creencia y aceptación de los valores culturales de la empresa.

Las actitudes y juicios cognitivos tienden a ser similares entre las personas que tienen una relación directa y que interactúan entre sí. Por consiguiente los miembros del Consejo de Familia transmiten a los miembros de la nueva generación informaciones y actitudes muy similares, e incluso, mensajes y consejos consistentes. Esta similitud en las actitudes de los miembros del Consejo de Familia para presentar los aspectos más positivos de la organización incrementa de forma positiva la manera de mirar la empresa de la familia, e incluso el compromiso con aquélla de los miembros de la nueva generación.

### **e) Satisfacción con su trabajo.**

Recibir un gran apoyo psicológico ha sido asociado con altos niveles de satisfacción en el trabajo. Esta relación parece deberse a que cuando las interrelaciones con otras personas son fuertes resulta fácil encontrar el grado de aceptación y confirmación que se necesita para sentirse comprometido con lo que uno hace.

La satisfacción con un trabajo (o el desarrollo profesional) generalmente está positivamente asociada con el sentimiento o la probabilidad de obtener éxitos. Sin altos niveles de apoyo psicológico es muy difícil que los individuos confíen en que serán evaluados por sus propias habilidades o destrezas, lo que reduce sus expectativas

de éxito. Cuando un miembro de la nueva generación interactúa con un Consejo de Familia al que está emocionalmente unido consigue incrementar la satisfacción con la tarea que desempeña.

Como ha sido sugerido en los párrafos anteriores, la eficacia y eficiencia del Consejo de Familia para apoyar la socialización de los miembros de las nuevas generaciones, así como su desarrollo personal y profesional, depende en gran medida de la fuerza de las relaciones que se establecen entre ambos.

Las personas piden ayuda cuando se sienten psicológicamente seguras; esto es, cuando la amenaza a su propio ego es mínima. La percepción de que se les está evaluando durante el aprendizaje determina el comportamiento de los miembros de la nueva generación. Cuando la necesidad de ayuda es alta y los individuos muestran un elevado control personal percibido, es probable que busquen ayuda; por el contrario, quienes necesitan ayuda, pero muestran un mínimo control personal percibido, entrarán en un estado de indefensión. El grado de control personal percibido puede depender de las características de personalidad, tales como contingencia, autoeficacia y expectativas de éxito. Creemos que cuanto mayor sea el grado de control personal percibido mostrado, tanto por los miembros del Consejo de Familia como por los miembros de las nuevas generaciones, mayor será la probabilidad de que sus relaciones puedan calificarse de fuertes.

Por otra parte, el estilo individual de interacción también puede afectar al grado de compromiso que se logrará en las relaciones Consejo de Familia-miembros de la siguiente generación. Así, si el estilo de interacción no es el correcto probablemente no se establecerán lazos profundos entre ellos. La calidad de la relación no es la misma si el Consejo de Familia adopta una posición de "poder" o una de "vis a vis" con los miembros de la nueva generación.

Por último, parece que el tipo de relación que finalmente resulta entre los miembros de la nueva generación y el Consejo de Familia depende de lo que los primeros busquen en la relación. Los individuos que enfocan las relaciones con el Consejo de Familia pensando únicamente en su propia carrera tienden a exhibir

sentimientos de "búsqueda de ayuda" que pueden ser descritos como instrumentales, estratégicos, y en última instancia, centrados en uno mismo. Sin embargo, los individuos que buscan activamente tanto el apoyo profesional como el psicológico tenderán a estar más centrados en su crecimiento personal, y aprenden rápidamente que superarse o progresar tiene que ver con la observación de los avances en su carrera. Desde esta perspectiva, el individuo es más apto para expresarse plenamente con otros y actuar de una manera auténtica, y no a la defensiva.

#### **IV. EL CONSEJO DE FAMILIA. SU PAPEL EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.**

Dada la posición de cada miembro de la familia respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.), y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.) cada persona va a percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. El conflicto suele surgir de las diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad, así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas, dichos, medios materiales, relaciones sociales, etc.

En la percepción que el sujeto recibe en cada momento juega un papel muy importante la afectividad, lo vivido y aprendido anteriormente. Cada uno tiene su historia y sus necesidades, por ello cada uno estructura lo sentido y percibido de forma diferente. El hombre percibe las cosas no como son en sí mismas sino como son para él. Generalmente el hombre, más dado a razonar que a percibir, olvida que un buen razonamiento necesita partir de una buena y adecuada percepción de la realidad. Por tanto, la mayoría de las veces, procedemos a razonar o a emitir juicios sin reflexionar con detalle en lo que realmente cada persona ha percibido o está percibiendo previamente. Esta percepción es la base para poder razonar adecuadamente y con ello poder entenderse.

Como es conocido, el sistema familiar está basado en emociones y sentimientos (reacciones primarias) y en relaciones de amor y odio.

Cuando los que se relacionan son los padres y los hermanos, de lo que resultan relaciones paternofiliales, los conflictos suelen ser menores. Pero cuando la familia se expande y en esas relaciones intervienen los cónyuges de los hijos, los propios hijos y los nietos del fundador y sus cónyuges, las desavenencias y los conflictos resultan difíciles de contener; ya que los intereses preponderantes ya no son los del fundador sino que se distribuyen por ramas y pueden resultar contrapuestos con otras ramas y también intrarramas, probablemente por razones emocionales que son el resultado de comparaciones y celotipias.

Las conductas subconscientes, derivadas del sistema emocional y de sentimientos producen reacciones no deseables que dificultan las relaciones. Si añadimos que la familia se mira hacia dentro, hacia ella misma, el resultado es que se da mucho valor a la problemática interna causada por las relaciones interfamiliares y resulta difícil sustraerse a ellas cuando existen. Como consecuencia puede ocurrir que salvo que existan foros previstos y aceptados por todos los miembros de la familia, en los que se discutan y solucionen los conflictos, éstos pueden acabar paralizando la empresa y destruyendo a la familia. En este sentido el Consejo de Familia supone un paso decisivo en el proceso de aprendizaje de cómo comunicarse, elaborar reglas y resolver conflictos.

La clave para que el Consejo de Familia logre ser un vehículo eficaz y eficiente para la solución de conflictos se halla en conseguir una comunicación lo más asertiva posible entre los miembros de la familia. Para lograrlo puede ser válido poner en práctica la máxima: "afronte el conflicto, no lo evite". En ocasiones, "no hacer nada" puede ser una estrategia correcta, pues las causas del conflicto pueden desaparecer solas. Sin embargo, cuando se trata de negocios o de sentimientos, muchas decisiones no pueden ser pospuestas, y evitar continuamente los conflictos para mantener una "paz ficticia" puede llegar a tener un alto precio. Cuando en la familia nos encontramos con personas que son incapaces de afrontar la solución de un conflicto, debemos explicarles claramente cómo su postura está afectando negativamente al clima de convivencia en la empresa y/o en la familia. Debemos hacerles ver el problema desde una perspectiva positiva, revisando previamente los

inconvenientes y los beneficios que traerá la decisión; en definitiva, debemos ayudarles a imaginar el riesgo que tiene no hacer nada y la magnitud de los conflictos que pueden derivarse de ello.

Teniendo en cuenta que la máxima del Consejo de Familia debería de ser "enfrentar no evitar", algunas sugerencias, que pueden adoptarse para llegar a una solución adecuada de los conflictos pasan por:

1) Lograr un Consejo de Familia Proactivo. Esto es, el Consejo de Familia debe prever los posibles conflictos e intentar encontrar vías para su solución incluso antes de que aparezcan los problemas. Se trata de reflexionar sobre los temas que posiblemente serán origen de conflictos (¿pueden mis hijos trabajar en la empresa?, ¿cómo hallar al sucesor adecuado?, ¿cómo se repartirán las acciones entre los hermanos?, ¿qué papel juegan los cónyuges en la empresa?, etc.) e intentar diseñar, de común acuerdo, reglas para afrontarlos.

Además de prever el conflicto, tener un Consejo de Familia proactivo significa ser capaz de estimular la discusión, haciendo que los individuos abran sus mentes, hablen de sus pensamientos, sentimientos, comportamientos y aspiraciones sin cerrar nunca una discusión antes de que todos hayan expresado su parecer y el posible conflicto se haya resuelto favorablemente para todos.

2) Poner en práctica la regla de las cuatro Cs:

Comunicación: El primer paso en la solución de un conflicto pasa por responsabilizarse de hacer llegar a las personas relacionadas con dicho conflicto nuestro conocimiento del mismo y nuestra disposición y deseo de solucionarlo. Debemos defender nuestros derechos, necesidades o expectativas, pero respetando los derechos, necesidades y expectativas de los otros. Por ello necesitamos hacer un esfuerzo por aumentar el conocimiento sobre uno mismo y sobre los demás. En este proceso juega un papel importante la reflexión, la búsqueda y análisis riguroso y objetivo de la información exacta y completa, así como aprender a escuchar de manera efectiva. Una de las mejores formas de escuchar es intentar comprender a quien

habla como si uno mismo estuviese hablando y quisiera ser comprendido (empatizar). Desarrollar el hábito de la escucha efectiva ayudará a aumentar el conocimiento y la comprensión que uno tiene de los problemas que lleva implícitos el conflicto, puesto que las preguntas de quien escucha motivan a quien habla a proporcionar información relevante y a clarificar mensajes ambiguos.

Claridad: Cualquier conflicto puede definirse como un “gap” entre las circunstancias actuales y las deseadas. Por ello, la solución de conflictos debe pasar por la definición clara de dicho gap y la identificación de sus causas. Para llegar a una solución óptima del conflicto deben clarificarse cuáles son las necesidades o expectativas de cada individuo y en qué medida son parte del problema.

Crear Opciones: Encontrar soluciones satisfactorias para cada una de las partes implicadas en el conflicto requiere, normalmente, disponer de varias alternativas de actuación posibles. Cuantas más opciones se generen, más posible es que las partes encuentren una solución “ganador-ganador”.

El mayor o menor número de alternativas posibles va a depender del grado de comunicación entre los miembros de la familia y de la claridad con la que se definan e identifiquen las causas de los problemas. Esto es, las diferentes vías de solución del problema sólo surgirán cuando: a) las partes en conflicto sean capaces de preguntarse acerca de lo que cada uno de los otros necesita y quiere, y b) cada uno proporcione información relevante sobre sus propios deseos y necesidades.

Compromiso: Después de haber llegado a una solución consensuada, los individuos implicados en el conflicto deberían expresar sus compromisos con esta solución. Este compromiso debe reflejar el esfuerzo que cada una de las partes ha hecho para solucionar el conflicto, para contribuir al acuerdo.

3) Las soluciones deben focalizarse en el resultado o el beneficio del grupo, poniendo el interés de la empresa y de la familia por encima de los deseos personales.

La regla de las cuatro Cs intenta lograr acuerdos "ganador-ganador" que no hieran los sentimientos de ninguno de los miembros de la familia. Cuando esto sea imposible no debemos caer en el error de crear una "paz ficticia". "La paz a cualquier precio" es muy peligrosa, y en determinadas circunstancias puede merecer la pena "herir" los sentimientos de algún miembro de la familia, sobre todo cuando el desacuerdo paralice el proceso de decisión, ponga en peligro la implementación de la decisión, o amenace con herir las relaciones familiares de forma permanente.

En resumen, el papel principal del Consejo de Familia en la solución de conflictos pasa por inculcar a todos sus miembros la idea de que el reconocimiento y el enfrentamiento con los conflictos es una muestra de progreso y madurez.

## **V. REFLEXIONES FINALES.**

Una de las peculiaridades de la empresa familiar, respecto a otro tipo de empresas, es que lleva dentro una carga emocional, una carga potencial de sentimientos y posibles celos, una dinámica de afectos y desafectos que de no encauzarse adecuadamente puede llegar a ser sumamente destructiva y peligrosa.

Una manera inteligente de encauzar todo este caudal emocional pasa por la clarificación de los roles que cada uno de los miembros vinculados a la familia y/o a la empresa juega (o debe jugar) en la familia, en la empresa o en las relaciones familia-empresa. En definitiva, es preciso estar seguro de que cada uno comprende qué es lo que se espera de él, cuáles son las vías de relación y comunicación con los demás, así como cuáles son los niveles de autoridad. No se trata de "desfamiliarizar" la empresa sino de establecer los órganos de gobierno necesarios para evitar la ambigüedad en las tareas y responsabilidades de cada uno, y para que los diferentes problemas o conflictos que puedan surgir hallen un foro adecuado para su solución.



Cada familia tiene una percepción diferente de la empresa por lo que no parece aventurado afirmar que no existe una estructura de gobierno única. Creemos, sin embargo, que sí es posible hallar un eje entorno al cual "vertebrar" una solución para cada caso. Esto es, la gobernabilidad y el gobierno de la empresa familiar debe descansar sobre tres pilares básicos: la familia, el consejo de administración y los gestores. Los tres deben trabajar de forma independiente, pero también coordinada.

Manejar una familia con negocios suele hacerse más difícil a medida que se producen más relevos intergeneracionales: el número de gestores familiares y propietarios se incrementa, y con ello la dificultad para transmitir la cultura que hizo fuerte a la empresa familiar y también el potencial de discordia y conflicto. Que una familia emprendedora experimente éxito o dolor depende, entre otros motivos, de cómo se socializa a los miembros de la nueva generación y de su destreza para manejar los conflictos y la confianza de que éstos deberían ser afrontados abiertamente, nunca evitados. En ambos casos el papel que juega el Consejo de Familia es fundamental.

Cuando el Consejo de Familia impulsa una comunicación sincera y abierta entre los miembros de la familia, existen mecanismos para transmitir la cultura de la empresa familiar, y los conflictos se manejan abiertamente y de forma constructiva, los miembros de la nueva generación comprenden mejor las ventajas de pertenecer a una familia empresaria o el sentido del sacrificio personal para lograr la prosperidad a largo plazo del negocio familiar. Esto puede, a su vez, influenciar el grado de compromiso de los miembros de la nueva generación con la familia y con la empresa. La razón para que esto ocurra es que el Consejo de Familia contribuye a que sus miembros aprendan a aprovechar la red social de la familia, a aumentar su autoeficacia, a reconocer rápidamente las oportunidades de negocio, a entender y aceptar sus roles, etc. Un Consejo de Familia que funciona correctamente favorece la socialización de los miembros de las nuevas generaciones, la transmisión y comprensión de la cultura de la familia, definida como un sistema de valores compartidos; contribuye, además, a fomentar los deseos de los miembros de la nueva generación a continuar en el negocio

satisfaciendo las aspiraciones de la familia y preservando su riqueza socio emocional.

En resumen, para construir el mejor “equipo familiar” la familia debe aprender a comunicarse mejor, debe de crear un foro de discusión abierto a los diferentes miembros de la familia. En este sentido, el Consejo de Familia provee a la familia de una oportunidad única para construir una relación fuerte, que añade confianza e incrementa el compromiso mutuo entre sus miembros; relación que supone una evidente fortaleza en este tipo de organizaciones y supone un puntal básico para garantizar su supervivencia.