

# Negocios

## COLUMNA

# Conflictos más frecuentes en las empresas familiares

**E**n la columna anterior hicimos una introducción al complejo tema de los conflictos en la empresa familiar y en la de hoy explicaremos y procuraremos dar ideas acerca de cómo manejar tres de los tipos más comunes de conflictos en las empresas de propiedad y conducción familiar: los estructurales, los generacionales y los conflictos entre hermanos.

Los conflictos estructurales son aquellos que se derivan de la existencia de los tres círculos o subsistemas que conforman la empresa familiar: empresa, familia y propiedad. ¿Cómo podemos manejar estos conflictos estructurales? En primer lugar, es preciso dibujar muy bien los límites imaginarios entre los tres círculos y respetar esos límites ocupando el rol que corresponde en cada caso. En otras palabras, hay que saber qué “sombrero” ponerse en cada caso: el de dueño, el de ejecutivo o el de miembro de la familia. Estructuras u organismos tales



**Jon  
Martínez E.**

Profesor del ESE  
Business School,  
U. de los Andes

como el consejo familiar, el directorio, el comité Ejecutivo, etc. contribuyen en gran medida a conversar y a negociar este tipo de problemas. Es decir, teniendo cada uno de los tres círculos una estructura u órgano que los represente especializadamente, podrán entenderse mucho mejor.

Los conflictos generacionales se derivan de la existencia de más de una generación en la em-

presa familiar. Estamos hablando, entonces, de conflictos entre padres e hijos, entre tíos y sobrinos, e incluso entre empleados familiares y no familiares de distintas generaciones, como podrían ser, por ejemplo, los empleados antiguos y leales al padre versus el sucesor. ¿Cuáles son las recomendaciones que se pueden hacer para evitar o mitigar este tipo de conflictos? Para comenzar, es importante hacer que la gente tome conciencia de los problemas derivados de las etapas en la vida de las personas.

Al igual que en el caso de los conflictos estructurales, el tomar conciencia de los problemas derivados de las etapas o de las diversas fases y edades por las que atraviesa la vida de una persona, ayuda muchísimo a entender el punto de vista del otro, a ponerse en su lugar. El que un hijo pueda entender las situaciones difíciles por las que su padre podría atravesar, y el que un padre

comprenda los problemas por los que pasa un hijo ahora y recordar por los que atravesó él, ayuda muchísimo a empatizar con el punto de vista del otro.

Es importante que los padres que ya estén empezando a vislumbrar el retiro de la gestión, se preocupen de ampliar su mundo e incluir actividades más allá de la compañía, de manera de no encerrarse por completo en la vida de la empresa. Esto les ayudará mucho a superar estos conflictos generacionales.

Los conflictos entre hermanos son los más fáciles de explicar, pero también desafortunadamente son algunos de los más frecuentes en las empresas familiares. ¿Qué podemos sugerir para manejar los conflictos entre hermanos? Es preciso darse cuenta de que las rivalidades entre hermanos siguen hasta la vida adulta. En otras palabras, todas aquellas viejas rencillas de cuando eran niños, o adolescentes, mientras no sean conversa-

das, solucionadas o borradas de la mente de estos jóvenes, tienden a seguir hasta la vida adulta. Es, por tanto, clave que los hermanos sepan manejar estas rivalidades desde chicos.

Además, es bueno que las rivalidades sean explícitas, que estén a la vista y puestas en su debida perspectiva. Lo peor en un conflicto es cuando un hermano tiene un fuerte resentimiento hacia el otro, pero el otro no tiene idea de que su hermano está herido y, menos aún, por qué. Es muy importante, entonces, que esta rivalidad sea conversada, sacada a la luz, explicitada y puesta en su debida perspectiva, sin armar un drama del problema, pero tampoco taparlo u ocultarlo. Entre otras cosas, es muy recomendable que los hermanos puedan aprender a conversar sus rivalidades que son connaturales a la especie humana, que aprendan a manejarlas y a convivir con ellas, porque lo más probable es que los acompañen siempre.

## CULTURA

# FIESTA DIECIOCHERA

16 al 19 DE SEPTIEMBRE  
11 a 24 hrs.  
PARQUE INÉS DE SUÁREZ

### -MISA CRIOLLA-

MIÉRCOLES 15  
19:30 HORAS  
PARROQUIA NUESTRA SEÑORA  
DE LA DIVINA PROVIDENCIA

### -CONCURSO DE CUECA-

SÁBADO 17 Y DOMINGO 18  
12:00 HORAS  
LOS NIÑOS BAILAN CUECA  
PARQUE INÉS DE SUÁREZ

SÁBADO 17 Y DOMINGO 18  
12:00 HORAS  
BAILANDO CUECAS  
EN PROVIDENCIA  
PARQUE INÉS DE SUÁREZ

LUNES 19  
FINAL

### -PRESENTACIONES FOLCLÓRICAS EN LA CUEQUERA-

SÁBADO 17  
LOS REPUBLICANOS  
EL ENGANCHE  
LAS PECADORAS  
LA GALLERA

DOMINGO 18  
LOS SANTIAGUINOS  
RITA NÚÑEZ GRUPO  
DE PATIENQUINCHA  
LOS TRUKEROS

LUNES 19  
LOS CANALLAS DE LA CUECA  
LAS TORCAZAS  
LOS TRICOLORS

### -ARTISTAS INVITADOS-

VIERNES 16  
19:30 HORAS  
INAUGURACIÓN  
21:00 HORAS  
JAVIERA Y LOS IMPOSIBLES

SÁBADO 17  
12:00 HORAS  
TEATRO DE LA RUTA  
16:30 HORAS  
3X7 VEINTIUNA  
19:00 HORAS  
GIOLITO Y SU COMBO  
21:00 HORAS

GEPE  
DOMINGO 18  
12:00 HORAS  
TIKITIKLIP  
16:30 HORAS  
EL CANTAR DE VIOLETA  
19:00 HORAS  
THE RAMBLERS  
21:00 HORAS  
SANTIAGO ALL STARS

LUNES 19  
12:00 HORAS  
CANTANDO APRENDO A HABLAR  
16:30 HORAS  
LAS TACOMERAS  
20:00 HORAS  
LOS TRES



PROVIDENCIA  
contigo