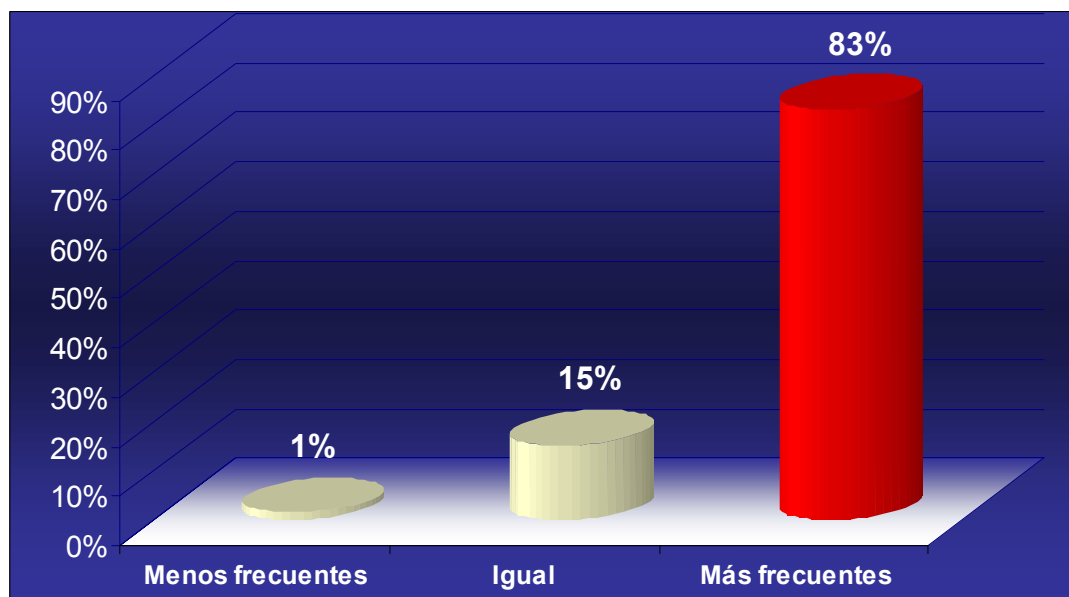


Conclusiones del estudio "La empresa familiar: percepciones de los estudiantes de MBA"

## Sexta y última parte: Conflictos personales relacionados con la propiedad

Los estudiantes de MBA del IESE perciben que los problemas personales relacionados con la propiedad son más frecuentes en las empresas de titularidad familiar que en las que no lo son.

### Conflictos personales relacionados con la propiedad: empresas familiares vs empresas no familiares



De hecho, existen evidencias empíricas de que el conflicto familiar es una característica destacada de las empresas familiares (Sorenson, 1999; Eddleston y Kellermanns, 2007). Diversos autores coinciden en que las empresas familiares son "campos fértiles para el conflicto" (Harvey y Evans, 1994, p.331). Las empresas familiares a menudo están expuestas a desafíos interpersonales, debido a que es un campo donde se mezclan aspectos personales y laborales. Los motivos que provocan la aparición de conflictos en las familias empresarias son variados. Pueden ser el resultado de tener distintas personalidades o actitudes negativas como son el orgullo, la indiferencia o la envidia. Los conflictos tanto emocionales como racionales se han asociado con un bajo rendimiento en las empresas familiares (Dyer, 1986; Gersik et al 1997). Por

consiguiente, la gestión del conflicto es muy importante para la supervivencia y el éxito de compañías familiares, según diversos investigadores (Ward, 1987, Dyer, 1986).

Una de las principales razones que provocan conflicto en este tipo de compañías es que los sistemas de familia y de empresa están tan íntimamente ligados que el potencial para que aparezcan enfrentamientos es más elevado que en las organizaciones no familiares. Sin embargo, no todas las empresas familiares se ven amenazadas por esta forma tan negativa de conflicto y muchas familias incluso consiguen que ambos sistemas convivan y se enriquezcan de forma armoniosa (Eddleston y Kellermanns 2007). De hecho, hay miembros de la familia que están activamente implicados y contribuyen al éxito de la empresa, siguen los valores de la familia y su misión, y promueven las interacciones familiares positivas.

Algunos investigadores han recurrido a la “Stewardship Theory” para comprender cómo estas familias han aprendido a gestionar el conflicto de forma positiva. Otras teorías sostienen que cuando existen relaciones de confianza mutua, entornos orientados a la participación y estructuras organizativas que fomentan el *empowerment*, los empleados tienen comportamientos pro-organizacionales y aumentan el rendimiento de la empresa (Corbetta and Salvato, 2004). Además, otros factores como la confianza y los procesos estratégicos participativos también pueden reducir el nivel de conflicto personal y tener una influencia positiva en el éxito de la empresa familiar.

Como conclusión, se puede decir que el elemento que mejor pronostica el éxito de una empresa familiar no es la ausencia de conflictos personales, sino una gestión adecuada de los mismos. Es decir, la clave reside en cómo se gestionan y resuelven las diferencias entre los miembros de la familia. Aunque los conflictos puedan suponer un trastorno para los miembros de la familia en el momento en que se producen, bien gestionados pueden llegar a ser beneficiosos para una relación en el largo plazo.

El conflicto no tiene por qué ser destructivo para una relación, si se gestiona y contrarresta con actitudes positivas, como la confianza, el afecto, el humor, la resolución positiva de problemas, la empatía y una escucha activa no defensiva. La gestión efectiva del conflicto necesita un desacuerdo abierto con buenas aptitudes para comunicarse. Si se logra construir una buena comunicación, esto puede ayudar a la familia a luchar por sus relaciones y por su proyecto empresarial. Por lo tanto, las empresas familiares deberían tener una orientación global para ver su naturaleza de negocio familiar como algo comprensible, manejable y significativo. Esta visión positiva de la empresa les permitirá abordar, los conflictos personales como retos que la familia está motivada para superar con éxito.