

**Nombre del alumno (a): Josefa Pérez Magaña**

**Nombre del profesor: Salomón Vázquez Guillen**

**Nombre del trabajo: Actividad 2. Súper Nota.  
Gestión de conflictos en la empresa familiar**

**Materia: Gestión de Empresas Familiares**

**Grado: Quinto cuatrimestre**

**Villahermosa, Tab, a 02 de Abril de 2025**

## GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

### UNIDAD III. GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 El conflicto

3.2 Orígenes del conflicto

3.3 Causas de conflicto en la empresa familiar

3.4 Ciclo de vida del conflicto

3.5 Cómo prevenir los conflictos

3.6 Sistemas de resolución de conflictos

3.7 sistema de arbitraje

3.8 sistema de mediación

3.9 Sistema de evaluación neutral (conciliación)

3.10 El abordaje y la solución

3.11 Negociación como elemento de solución de conflictos

3.12 Estilos de negociación

3.13 Toma de decisiones en asuntos de la empresa familiar

3.14 La comunicación como factor determinante

3.15 Buena Comunicación

## GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

El conflicto es una discrepancia entre dos o más partes, debido a diferencias en intereses, valores o expectativas, los factores como la comunicación deficiente, diferencias generacionales y falta de acuerdos claros; estos pueden ser por disputas por liderazgo, herencia, reparto de beneficios y diferencias de visión entre familiares.

El ciclo de un conflicto son latencia, manifestación, escalada, crisis, resolución y posconflicto, estos se pueden evitar con reglas claras, comunicación efectiva, planificación de estrategias y mediación temprana con métodos como el arbitraje y la conciliación, para una resolución de manera eficiente, esto se logra con la ayuda de un tercero neutral quien toma una decisión obligatoria basada en las pruebas y argumentos presentados.

Para concluir, la comunicación es clave para encontrar acuerdos que beneficien a ambas partes, sin afectar la relación familiar, una comunicación abierta, clara y efectiva previene y resuelve conflictos en la empresa familiar.

# GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Súper Nota

## DEFINICIONES

### CONFLICTOS

Conflicto: Situación donde dos o más individuos o grupos con opuestos intereses tienen diferencias, oposición y entran en acciones antagonistas, buscando dañar, neutralizar o afectar a la otra parte, que puede ser confrontación de palabras o física, lo que lleva a una consecuencia de los objetivos que motivaron la confrontación.

### CONFLICTOS

Boulding K. (1962) señala que “una situación de competencia en la que las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones y cada una desea ocupar una posición incomparable con los deseos de la otra.”  
Autores como Pruitt y Rub (1986), indican que el conflicto “significa la percepción de divergencia de intereses o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente”.

### CONFLICTOS

Remarca Folberg (1992) trata al conflicto como “un conjunto de propósitos, métodos o conductos divergentes” A mayor divergencia el conflicto será más serio y de mayor duración, afectando en mayor medida la posibilidad de solución y a la inversa en caso de menor divergencia; hace hincapié en definir lo opuesto al conflicto.



# GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Súper Nota

## ORÍGENES DEL CONFLICTO

- Los conflictos entre personas se viven como crisis, buscando las formas de solucionarlos de manera inmediata, confundiendo entre las causas que los provocan.
- Fisher (1993)<sup>10</sup> menciona "Todo el mundo sabe lo difícil que es enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, perdiendo sensatez o ecuanimidad..."
- Los hechos conflictivos pueden ser:
  - Negativo:** destructivo entre ambas partes.
  - Positivo:** constructivo se mejora la relación entre los afectados.

## ORÍGENES DEL CONFLICTO

- Tomar en cuenta que los conflictos se asientan sobre intereses real o aparentemente enfrentados.
- Un conflicto en una empresa se advierte que ganará en consistencia y fuerza, si es capaz de alinear a sus miembros y compartirle los valores, se requiere que la organización tenga la capacidad de resolver el conflicto, que lo administre para el crecimiento. No una organización que lo niegue, lo profundice y se quede condicionada.

## CAUSAS DE CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Señala Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2001. Que la raíz de todas las causas del conflicto se encuentra en la separación entre asuntos familiares y empresariales. Principales causas de conflictos según González (2005):

**El reparto de dividendos:** Hay prioridad a la reinversión de parte de los beneficiarios frente a la bonificación de la propiedad para no adquirir una deuda; esto puede ocasionar conflicto entre los accionistas, donde los activos no son partidarios del reparto de beneficios, mientras que los accionistas pasivos que no trabajan en la empresa optan por vender sus aportaciones.

**Las relaciones internas:** Se relaciona con los parientes políticos diferencias entre los empleados familiares y no familiares o en su caso la por tratarse de una mujer en la empresa familiar, lo que ha generado debates por discriminación hacia el género. La mujer no ha sido tomada en cuenta para la sucesión y sólo ha ocupado puestos directivos de baja responsabilidad. Aunque tenga cualidades estas son desaprovechadas, también sus hijos son relegados y quedan fuera del accionario de la empresa, provocando esta situación de conflicto.

**Las situaciones de nepotismo:** Cuando se dan puestos de trabajo a miembros de la familia, por el hecho de ser del mismo linaje, muchas veces aunque no tenga el perfil adecuado.

# GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Súper Nota

**Sueldos y remuneraciones:** Se da la práctica de otorgar sueldos a familiares, arriba del estándar señalado por el mercado., ocasionando complicaciones a la empresa.

**La fuga de accionistas:** Sucede cuando un miembro de la familia abandona el negocio y vende sus acciones. Los demás integrantes no quieren que entre capital ajeno a la empresa.

**Sucesión familiar o relevo generacional;** Se refiere al proceso en el que el fundador cede el testigo a las nuevas generaciones, finalizando él su ciclo en la empresa;, porque llega a la edad de jubilación.

## CÓMO PREVENIR LOS CONFLICTOS

Que los miembros de la familia conozcan las cuestiones fundamentales y qué se espera de ellos, contar con el "protocolo familiar" que deben conocer los familiares.

Como afirma (Sánchez-Crespo, 2009), contar con un protocolo (reglamento interno de funcionamiento) es tener una base fundamental y así evitar conflictos, este se debe elaborar cuando la empresa está en buena situación, sin contingencias, porque se requiere preparar los puntos sobre cómo se requiere que sea la empresa:

1. Aspectos institucionales.
2. Aspectos de gobierno y la gestión de la empresa.
3. Aspectos relacionados con la familia.
4. Aspectos técnicos-instrumentales, normas para la resolución de conflictos.

## CICLO DE VIDA DEL CONFLICTO

Algunas teorías marcan que los pasos que intervienen en el ciclo de vida del conflicto cumplen un ciclo, otras que no, que se dan y desaparecen, se muestran algunos pensamientos que existen en esta área de los postuladores:

- Conflicto latente.
- Iniciación del conflicto.
- Búsqueda de equilibrio del poder.
- Equilibrio de poder.
- Ruptura de equilibrio.

Segundo, dividir claramente las funciones, esto es fundamental, para evitar confusiones. Tener claro lo que se espera del Consejo de Administración.

También habrá miembros que por sus actividades externas requieran que sus intereses sean representados.

Otra razón de la importancia del Consejo de Administración es que actúa como un órgano regulador y mediador en el proceso de sucesión, por lo que se debe establecer una agenda clara de reuniones, planificación de la sucesión, políticas de recursos, normativas de ventas de acciones, etc.

# GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Súper Nota

## SISTEMA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Los conflictos urgen hasta en las familias más unidas, entre padres e hijos, entre hermanos, relacionado sobre dinero, administración y propiedad, entre otras.
- Debido a desacuerdos financieros y profesionales que involucran a la empresa.
- Lo ideal es gestionar de manera equilibrada una discusión que no cause repercusión en las relaciones familiares ni en las actividades de la empresa.
- Aunque querer prevenirlos resulta imposible, los conflictos entre familias y empresas o clientes y proveedores son normales por la diferencia de intereses, opiniones y circunstancias.



## SISTEMA DE ARBITRAJE

- Método privado donde las partes involucradas voluntariamente aceptan la tutela de un tercero (árbitro), que escuche las diferencias y se resuelva el caso. Tiene sus ventajas el arbitraje:
- Imparcialidad es base en el procedimiento arbitral.
- Fuerza legal: El dictamen tiene fuerza legal que una sentencia judicial firme.
- Sencillez y rapidez: El árbitro se dedica a resolver el conflicto.
- Flexibilidad: Las partes involucradas deciden el número de árbitros, fechas de audiencias y dónde se realizarán.

## SISTEMA DE ARBITRAJE

- No entran en los arbitrajes; Los conflictos solucionados por sentencia judicial firme, los conflictos sobre asuntos que no tengan poder de disposición, los conflictos donde intervenga el Ministerio Fiscal, los relacionados con asuntos laborales.
- Tipos de arbitraje:
- En equidad: Se resuelve el conflicto referenciando los hábitos y costumbres, universalmente aceptadas que se utilizan en el sector empresarial correspondiente.
- En derecho un árbitro es un abogado en ejercicio y decide conforme a derecho.
- Formalismos: El procedimiento arbitral es válido, si las dos partes firman el proceso de manera voluntaria el proceso y el compromiso de acatar el laudo.



## GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Súper Nota

### SISTEMA DE MEDIACIÓN

Este sistema se utiliza cuando las partes en conflicto tienen voluntad para encontrar una solución satisfactoria, el proceso mediador les ayuda a entender el conflicto, los intereses propios y del otro.

Los conflictos que se resuelven por mediación se dan entre personas de empresas familiares, entre socios; entre la empresa y su equipo profesional.

#### **Función del mediador de empresa familiar:**

Según Hayne y Usdin (1997), el mediador de conflictos en empresa familiar debe ser neutral y externo a la familia y a la empresa y persigue modificar el enfoque desde el cual cada parte plantea la negociación para generar reglas de juego de colaboración donde todos ganen.

### SISTEMA DE MEDIACIÓN

Cuando una familia está en conflictos, sus emociones les dificultan su habilidad para la comunicación y resolución de problemas, el abogado debe guiarlos para que lleguen a acuerdos, que serán revisados por asesores de la empresa en las distintas materias.

Para ANN Lee Begler, las ventajas de referir a la familia a mediación para resolver el conflicto puntual son las siguientes:

La familia puede interpretarlo como que al abogado no le interesa los honorarios de un juicio sino el bien de la familia.

El abogado se mantiene fuera del conflicto y cumple con su obligación de trabajar por el bien del conjunto de la empresa familiar.

### SISTEMA DE EVALUACIÓN NEUTRAL (CONCILIACIÓN)

La evaluación neutral es un proceso por el cual un tercero llamado auditor (persona experta), emite un informe sobre argumentos de hecho y de derecho de cada parte, presenta un sumario de recomendaciones para encontrar la forma de resolver sus discrepancias y llegar a un acuerdo.

La efectividad de este tipo de proceso depende de las partes y se recurre cuando no existen fuertes discrepancias personales que pueden llegar a acuerdos los interesados. En algunos casos este proceso para resolver conflictos es efectivo para gestionar desacuerdos desde el punto de vista empresarial y no personal.



# GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Súper Nota

## EL ABORDAJE Y LA SOLUCIÓN)

Según Mendias Abela (2002), aporta al abordaje y la solución de los conflictos mostrando distintos caminos que se pueden dar a la hora de su tratamiento, como:

Conducta elusiva; Esperar a ver que sucede con la otra parte, eludir ignorar o no abordar el conflicto, la idea es que desaparezca por si mismo.

Ventajas ninguna. Desventajas riesgos latentes, situaciones de baja moral, puede incrementar el conflicto.

Conducta adversaria: Enfrentar legalmente a la otra parte, abogados, juicios, amenazas. Centrar la actitud en posiciones jurídica.



## NEGOCIACIÓN COMO ELEMENTO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Mendias Abella (2002) señala que al hablar de negociación, se debe pensar siempre en dos o más personas debatiendo un tema, cada uno expresa y puede tener controversias.
- 1) El acuerdo debe ser eficiente, duradero en el tiempo y que ambas partes cumplan.
- 2) Un acuerdo sensato, incluidos los intereses legítimos de cada parte.
- 3) El acuerdo debe mejorar la relación entre ambas partes, debe estar basado en focalizar el problema, enfocar energías contra el problema y no contra la otra parte.

## ESTILO DE NEGOCIACIÓN

- El autor Miguel Ángel Martín (1994), comentan que los diferentes estilos de negociaciones pueden ir de la colaboración total hasta tratar de imponer algo en el otro, hay casos en los que utilizando la fuerza bruta puede concluir en guerras.
- Características de personas con estilo colaborativos son: Aplicar un poder negociación equilibrado, poner en juego intereses que son comunes para los participantes, dar la confiabilidad de que los participantes logren satisfacer sus necesidades principales en forma adecuada.



## GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Súper Nota

### TOMA DE DECISIONES EN ASUNTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las decisiones pueden dividirse en cuatro categorías en funciones respectivas de un propietario, un miembro del consejo de administración, un empleado (o directivo) o un miembro de la familia.

Según Craig Aronoff y John Ward, entre los asuntos de la empresa familiar sobre los que la familia tiene la responsabilidad principal de tomar decisiones se encuentran: Valores familiares, la comunicación en la familia, educación familiar, relaciones familiares, ayuda a los familiares con problemas, resolución de conflictos familiares, filantropía, relaciones familiares/empresariales, política de empleo familiar, y políticas de economía y uso de la vivienda vacacional.

### TOMA DE DECISIONES EN ASUNTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

- 1) Líder centralizado, si se enfrentan a cuestiones difíciles, las familias recurren a una generación superior, miembro de la familia mayor de edad. Con la finalidad de poder tomar una decisión clara y eficiente.
- 2) Votación, las familias que toman decisiones en grupo pueden adoptar a una persona, un voto regla. Hay que definir la elegibilidad para votar, será quien tendrá voz.
- 3) Consenso, este medio ha sido utilizado con éxito en las familias para la toma de decisiones.



# GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Súper Nota

## LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE

- En cualquier ámbito y propiamente de negocios la comunicación es un aspecto fundamental para lograr el éxito. En empresas familiares se considera un pilar importante, el mal desempeño de esta variable causará consecuencias adversas.
- Cita un artículo del profesor Jofré, Alfredo W. (2006), la comunicación a grandes rasgos, consiste en un acto mediante el cual un individuo (ser humano) establece un contacto con otro u otros, permitiéndole transmitir determinada información.



## LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE

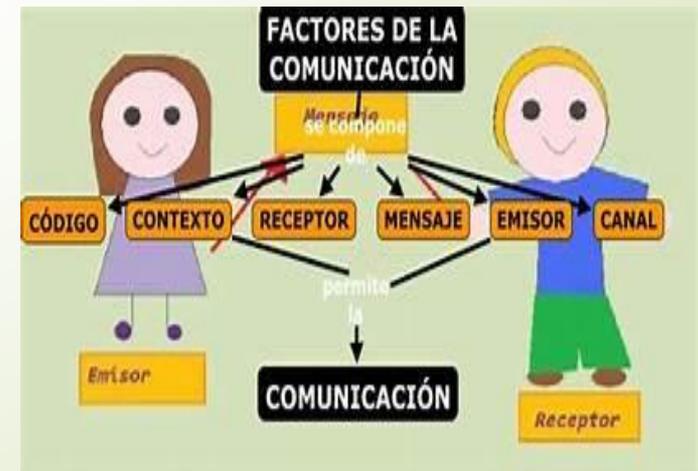
Razones de comunicación:

- Para transmitir información.
- Para intentar influir en el comportamiento de los demás.
- Para manifestar sentimientos, pensamientos o estados de ánimos.
- Para simplemente ejecutar algún tipo de acción.

La información experimenta dos tipos de problemas: una pérdida cuantitativa (el receptor recibe y comprende convenientemente una sola parte del mensaje), y una pérdida cualitativa (el mensaje sufre distorsiones que pueden comprometer el contenido, alterando el resultado).

## BUENA COMUNICACIÓN

- La comunicación eficaz es fundamental para minimizar errores y garantizar una correcta transmisión de mensajes, Según Jofré Alfredo W. (2006), el emisor juega un papel clave, el manejo de su lenguaje y su capacidad de expresión determinan la claridad del mensaje.
- La buena comunicación es comprender la cosmovisión del receptor, si este tiene un estilo de procesamiento visual, auditivo o kinestésico, la escucha receptiva facilita la conexión con el interlocutor, permitiendo interpretar sus ideas sin juicios previos y generando un ambiente propicio para el diálogo.



Fuente:

1. Universidad del Sureste, Antología recuperado de <https://plataformaeducativauds.com.mx/assets/docs/libro/LAN/9c12aba4a57c382030a70fe98bae43f0-LC-LAN506%20GESTION%20DE%20EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf>. Quinto Cuatrimestre, enero-abril
2. Imágenes: <https://n9.cl/7xqq5>, <https://n9.cl/55496>, <https://n9.cl/55496>, <https://n9.cl/24re2>, <https://n9.cl/d70oy>, <https://n9.cl/9grdq>, <https://n9.cl/k9l2l>.