



ALUMNO:

Suemi Monserrat Gasca Ramírez

MATERIA:

Gestión de empresas familiares

Unidad III

Gestión de conflictos en la empresa familiar

Lic. Administración y Estrategia de Negocios

5to Cuatrimestre

DOCENTE:

Lic. Salomón Vázquez



GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

UNIDAD III. GESTIÓN DE CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 EL CONFLICTO

“una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, con el objetivo de neutralizar o dañar a la parte rival -incluso cuando tal confrontación”

- **Boulding K. (1962)**

“una situación de competencia en la que las partes están conscientes de la incompatibilidad de futuras posiciones y cada una desea ocupar una posición incompatible con los deseos de la otra.”

- **Pruit y Rub (1986)**

“significa la percepción de divergencia de intereses o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultánea o conjuntamente”.

- **Folberg (1992)**

“conjunto de propósitos, métodos o conductas divergentes”



3.2 ORÍGENES DEL CONFLICTO

las personas tiendan a vivir los conflictos como una crisis, intentando conseguir su solución rápidamente, y es ahí donde se produce la confusión entre las causas y el sentimiento que se tiene acerca del conflicto.

Fisher (1993)

“Todo el mundo sabe lo difícil que es enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que se tomen las cosas como ofensas personales”.

Negativo:

Destructivo, ya que deteriora las relaciones entre las partes involucradas.

Positivo: constructivo, si es que su tratamiento mejora la relación entre las partes involucradas.

En una organización, es muy importante advertir que la misma ganará en consistencia y fuerza en la medida que sea capaz de alinear a sus miembros y hacerles compartir valores.

Transformar este tipo de amenazas en oportunidades a aprovechar por la empresa a través de un proceso de integración de valores.

No una organización que lo niegue, lo profunde y se quede condicionada.



3.3 CAUSAS DE CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

La raíz de todas las causas del conflicto se encuentra en la separación entre los asuntos familiares y empresariales (**Astrachan, Klein & Smyrnios, 2001**)

El reparto de dividendos

Prioridad a la reinversión de los beneficios frente a la bonificación de la propiedad por miedo al endeudamiento.

Las situaciones de nepotismo

cuando se dan puestos de trabajo a miembros de la familia por el simple hecho de ser del mismo linaje, sin tener en cuenta su formación o habilidades.

La sucesión familiar o relevo generacional

Hace referencia al proceso por el cual el fundador cede el testigo a las nuevas generaciones al finalizar su ciclo en la empresa.

El fundador es el que levanta la empresa desde cero, una vez llegada la edad de jubilación, le cuesta abandonar sus responsabilidades en la empresa.

Las relaciones internas

Trato de las relaciones con parientes políticos, diferencias entre los empleados familiares y no familiares o la situación de la mujer en la Empresa Familiar.

Sueldos y remuneraciones

Práctica extendida de otorgar sueldos por encima de lo que dictamina el mercado a empleados familiares, o por otra parte, el otorgamiento de los llamados “dividendos encubiertos”, materializados en dietas, coches de empresa, etc.

La fuga de accionistas

Cuando uno de los miembros de la familia quiere abandonar el negocio y decide vender sus acciones.

3.4 CICLO DE VIDA DEL CONFLICTO

Los conflictos cumplen un ciclo, otros que no, que se dan y desaparecen sin razón alguna:

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

3.5 CÓMO PREVENIR LOS CONFLICTOS

(Sánchez-Crespo, 2009)

Establece las líneas en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia

(Martín, 2009)

La creación de un Protocolo Familiar representa un elemento indispensable para evitar la generación de conflictos y contribuye a la resolución de los mismos cuando logran atravesar esa barrera

Este instrumento es más eficaz si está elaborado y aceptado por unanimidad y si es dinámico y flexible. El contenido común del protocolo en todas las empresas de carácter familiar es sobre:

- **Aspectos institucionales**
- **Aspectos de gobierno y la gestión de la empresa**
- **Aspectos relacionados con la familia**
- **Aspectos técnico-instrumentales, normas para la resolución de conflictos**

Finalmente, se debe crear un “Consejo de Familia”, para mediar y solucionar los conflictos.

3.6 SISTEMAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los conflictos ocurren si combinamos las rivalidades entre hermanos o los conflictos entre padres e hijos con disputas comerciales sobre dinero, administración y propiedad, el potencial de peleas familiares aumenta

Es común que pocas empresas familiares tengan procesos formales para manejar conflictos.

Intentar prevenirlos no siempre es posible. Cuando se desencadenan, lo más saludable y eficaz es afrontarlos con naturalidad, diálogo y espíritu constructivo, aportando soluciones

3.7 SISTEMA DE ARBITRAJE

Método privado en el que las partes involucradas se acogen voluntariamente a la tutela de un tercero, el árbitro, para que escuche sus diferencias y resuelva el conflicto.

Imparcialidad: Para garantizar la misma, las partes pueden recusar al árbitro si consideran que no existe o está en peligro dicha imparcialidad.

Sencillez y rapidez: El árbitro se dedica de forma exclusiva a la resolución del conflicto.

Fuerza legal: El laudo dictado por el árbitro tiene la misma fuerza legal que una sentencia judicial firme. Contra el laudo solo cabe recurso de revisión.

Flexibilidad: Las partes involucradas son las que deciden el número de árbitros, las fechas de audiencia y dónde se celebrarán las mismas.

TIPOS DE ARBITRAJE

En equidad: Resuelve el conflicto teniendo como referencia los hábitos y costumbres generalizadas y universalmente aceptadas que se utilizan en el sector empresarial correspondiente.

En derecho: El árbitro es un abogado en ejercicio y decide (laudo) conforme a derecho.

Formalismos:

Su sometimiento voluntario al proceso y el compromiso de acatar el laudo.

3.8 SISTEMA DE MEDIACIÓN

se utiliza cuando las partes en conflicto tienen la clara voluntad y determinación de encontrar una solución negociada y satisfactoria para ambas partes.

PROCESO

Se llevará a cabo mediante sesiones en las que estén presentes todos los interesados y el mediador.

Queda garantizada la confidencialidad de las cuestiones abordadas, salvo permiso expreso del interesado.

Todas las partes pueden buscar o recurrir a asesoramiento externo si lo consideran oportuno.

MEDIADOR

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, en que todos ganen.

3.9 SISTEMA DE EVALUACIÓN NEUTRAL (CONCILIACIÓN)

La evaluación neutral es un proceso mediante el que un tercero, que suele denominarse auditor, emite un informe sobre las posiciones y argumento de hecho y de derecho de cada parte.

Este proceso de resolución de conflictos se suele utilizar en temas no muy escabrosos y que no ponen en peligro la continuidad del negocio.

3.10 EL ABORDAJE Y LA SOLUCIÓN

Mendías Abella (2002), hace su aporte al abordaje y la solución de los conflictos mostrando distintos caminos que se pueden dar a la hora de su tratamiento.

Conducta elusiva:

Eludir, ignorar o no abordar el conflicto con la idea de que éste desaparezca por sí mismo, negando su existencia.

Conducta adversaria:

enfrentar legalmente a la otra parte, abogados, juicios, amenazas.

3.11 NEGOCIACIÓN COMO ELEMENTO DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Mendias Abella (2002)

Se debe pensar siempre en dos o más personas que están debatiendo sobre un tema desde diferentes ópticas o posiciones, donde cada uno expresa lo que puede llegar a obtener de la controversia, estando subsumidos en estas posiciones expresadas en los intereses legítimos de cada parte, los intereses que están en conflicto e intentan llegar a un acuerdo que tome en cuenta los intereses comunes

- El acuerdo debe ser eficiente, en otras palabras, que sea duradero en el tiempo y que ambas partes estén dispuestas a cumplirlo.
- El acuerdo debe ser sensato, o sea, que se incluyan satisfactoriamente los intereses legítimos de cada parte.
 - El acuerdo debe mejorar la relación entre las partes. Para esto el acuerdo debe estar basado en focalizar el problema, separarlo de las personas entre las que ocurre

3.12 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

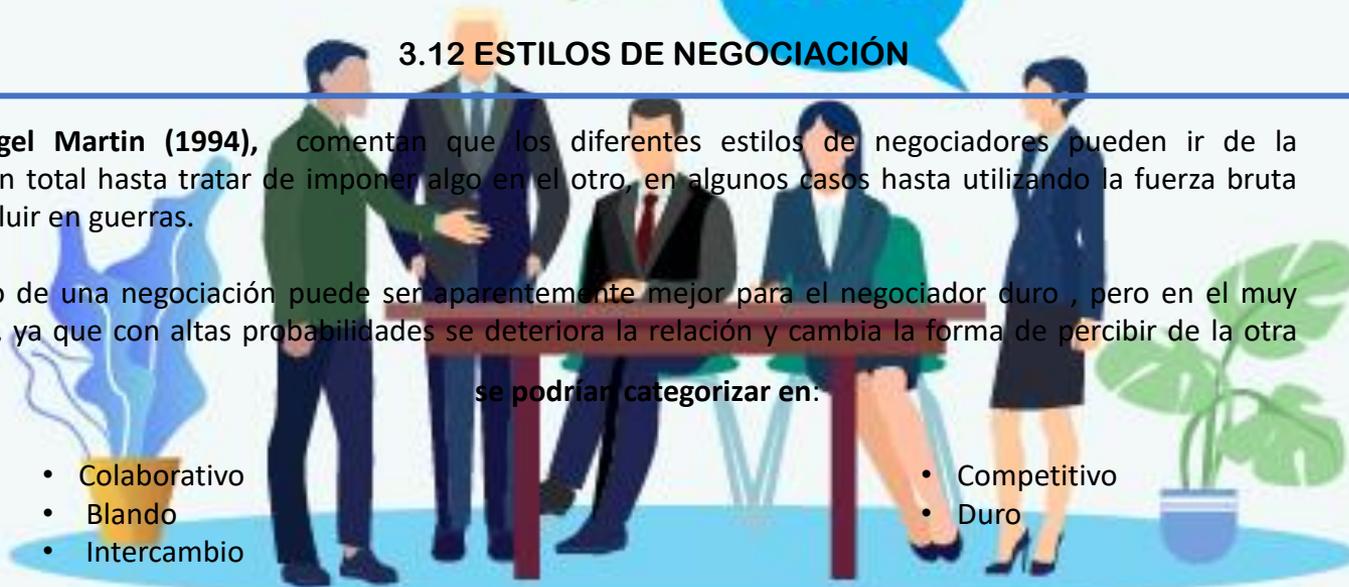
Miguel Ángel Martín (1994), comentan que los diferentes estilos de negociadores pueden ir de la colaboración total hasta tratar de imponer algo en el otro, en algunos casos hasta utilizando la fuerza bruta puede concluir en guerras.

El resultado de una negociación puede ser aparentemente mejor para el negociador duro, pero en el muy corto plazo, ya que con altas probabilidades se deteriora la relación y cambia la forma de percibir de la otra parte.

se podrían categorizar en:

- Colaborativo
- Blando
- Intercambio

- Competitivo
- Duro



3.13 TOMA DE DECISIONES EN ASUNTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La autoridad para la toma de decisiones suele estar definida de forma muy explícita en la gestión empresarial, de modo que uno sabe cuándo puede tomar una decisión independiente y cuándo, por ejemplo, el director general debe involucrar al consejo de administración.

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 estos:

- Valores familiares/misión/visión
- La comunicación en la familia
- Educación familiar
- Relaciones familiares
- Ayudar a los familiares con problemas
- Resolución de conflictos familiares
- Filantropía
- Relaciones familiares/empresariales
- Política de empleo familiar
- Política de economía y uso de la vivienda vacacional

Líder centralizado

Cuando se enfrentan a cuestiones difíciles, muchas familias recurren por defecto a una generación superior o a un miembro de la familia de mayor edad

Votación

Las familias que toman decisiones en grupo pueden adoptar una una persona, un voto regla.

Consenso

Conocemos a familias que han utilizado con éxito la toma de decisiones por consenso durante años.



3.14 LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE

Un aspecto fundamental a la hora de llevar adelante con éxito cualquier negocio, es la comunicación.

Jofré, Alfredo W. (2006)

Consiste en un acto mediante el cual un individuo establece un contacto con otro u otros, permitiéndole transmitir determinada información.

- ✓ 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.

3.15 BUENA COMUNICACIÓN

Jofré Alfredo W. (2006)

enuncia que existen herramientas que permiten limitar estos errores a niveles aceptables de modo de lograr o intentar acercarse lo más posible a la denominada "comunicación eficaz".

Cosmovisión de la otra parte: significa ponerse en el mundo de la otra parte, todas las palabras que cada uno de nosotros utiliza.

Dominante visual: piensan el mundo en imágenes que desarrollan internamente, pero al relacionarse con otras personas necesitan transformar esas imágenes en palabras.

Dominante auditivo: son aquellos sensibles a las palabras, prestan más atención a los sonidos, su postura es un poco más relajada.

Dominante kinestésico: sus emociones preceden a sus pensamientos, el modo de aprehensión del mundo es mucho más lento, el vocabulario es mucho más emocional.