



Administración y Estrategia de Negocios

# SUPER NOTA

Gestión de Empresas Familiares

Mariana Ortiz  
5 Cuatrimestre

# EL CONFLICTO



Un conflicto es “una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival -incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras- para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación”.



# ORÍGENES DEL CONFLICTO

Fisher (1993)<sup>10</sup> advierte “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”. Se puede inferir que un hecho conflictivo puede ser: 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.

# CAUSAS DE CONFLICTO EN EMPRESA FAMILIAR

- Reparto de dividendos
- Las relaciones internas
- Las situaciones de nepotismo
- Sueldos y remuneraciones
- La fuga de accionistas
- La sucesión familiar o relevo generacional



# CICLO DE VIDA DEL CONFLICTO

Rummel (1976) menciona que el ciclo de vida del conflicto puede dividirse en cinco

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



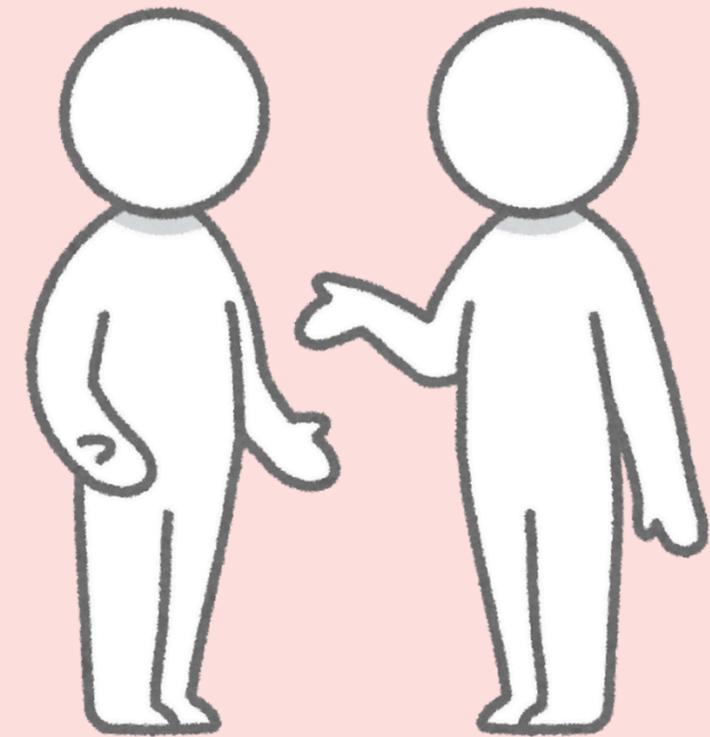


# COMO PREVENIR LOS CONFLICTOS

La creación de un Protocolo Familiar (reglamento interno de funcionamiento) representa un elemento indispensable para evitar la generación de conflictos y contribuye a la resolución de los mismos cuando logran atravesar esa barrera (Martín, 2009), es un proceso largo y arduo que requiere de la colaboración de toda la familia y en ocasiones de un asesor externo.

# SISTEMA DE RESOLUCIÓN DE 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. Si a pesar de los intentos del empresario el conflicto no se resuelve, se puede acudir a fórmulas, legalmente establecidas, que, normalmente, evitan la lenta solución judicial y permiten a las involucrados una negociación más cercana, libre y satisfactoria



# 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.

Ventajas:

- Imparcialidad
- Fuerza legal
- Sencillez y rapidez
- Flexibilidad



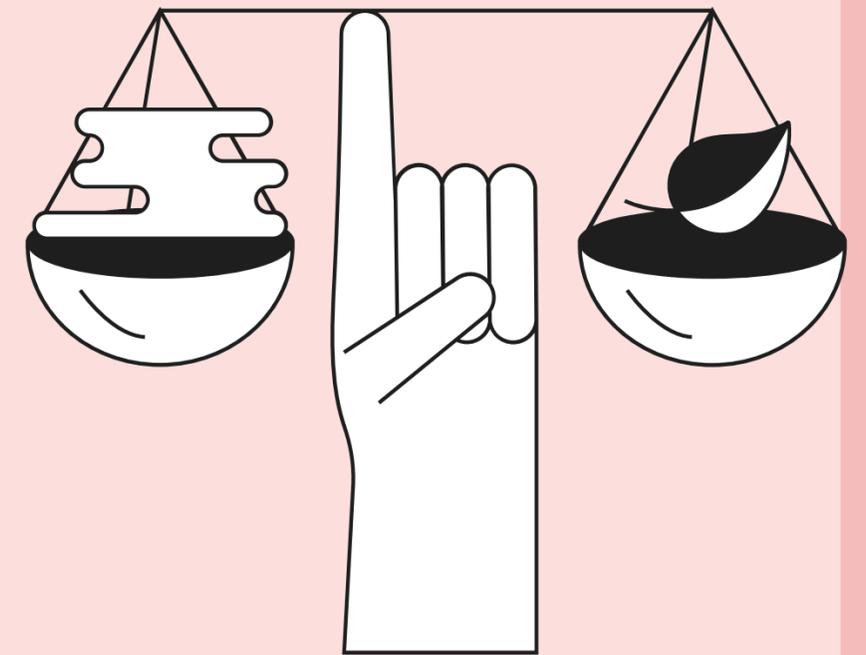
# SISTEMA DE MEDIACIÓN

El proceso 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. En el proceso, el mediador, ayuda a entender a las partes en conflicto los motivos e intereses propios y del otro; asienta los aspectos comunes de los mismos y orienta para que los implicados lleguen libremente a acuerdos duraderos y adaptados a sus circunstancias.



# SISTEMA DE EVALUACIÓN NEUTRAL

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. Además, el auditor, que debe ser una persona experta e independiente de las partes, redacta un sumario con recomendaciones para que puedan encontrar en ellas las formas de resolver sus discrepancias y llegar a un acuerdo.





# EL ABORDAJE Y LA SOLUCIÓN

Hay diversas formas de abordar al conflicto.

- Conducta elusiva: esperar a ver qué sucede con la otra parte, decir “acá no sucede nada, somos una gran familia”. 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. Centrar la actitud en posiciones jurídicas, cierre del diálogo, falta de interés por la otra parte.
- Conducta negociadora: llamar a la otra parte, encarar juntos el problema, situarse en el medio de la situación y ver cómo solucionarla, etc. Buscar varias vías de comunicación, intentar abrir el diálogo, recopilar información, establecer una política de puertas abiertas.



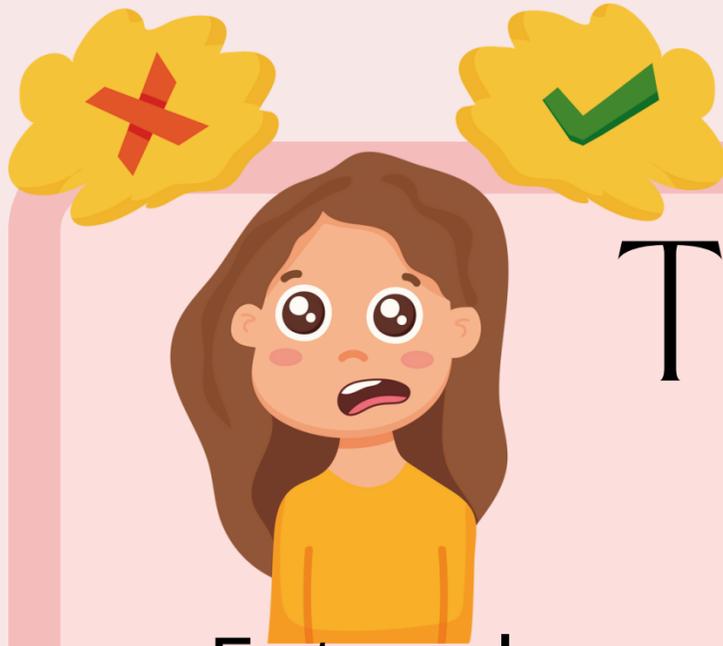
# NEGOCIACIÓN

Mendias Abella (2002) menciona que al hablar de negociación, 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.

# ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

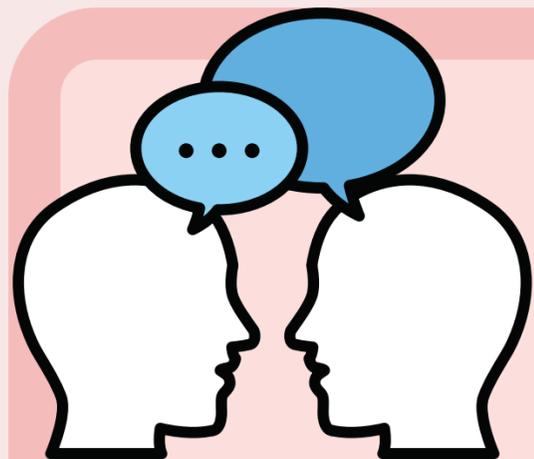
- ✘ Colaborativo
- ✘ Blando
- ✘ Intercambio
- ✘ Competitivo
- ✘ Duro





# TOMA DE DECISIONES

Entre los propietarios, en las juntas de accionistas, las decisiones, como la elección de directores, suelen tomarse emitiendo votos en función del porcentaje de propiedad de cada uno, con una mayoría simple (51% o más) para tomar la decisión. Los consejos de administración suelen funcionar con el método de una persona, un voto, independientemente de las acciones que posea cada uno de los consejeros



# COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE

Un aspecto fundamental a la hora de llevar adelante con éxito cualquier negocio, es la comunicación. Es de gran importancia el estudio de la misma en el desarrollo cotidiano de las empresas familiares, ya que el mal desempeño de esta variable puede traer aparejados una gran cantidad de conflictos, por esto se hará una breve descripción sobre lo que trata a la comunicación y los elementos más importantes que hacen de satélite a esta temática.



# 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”. Algo muy importante es el rol del emisor, porque de él se desprende el mensaje, es cuestión de manejo del lenguaje, dominio de la expresión, ofrecer elementos informativos que sean capaces de evocar una representación adecuada en el pensamiento del receptor.

The background is a light pink color. A darker pink rounded rectangle is centered on the page. In the top right and bottom left corners, there are decorative elements consisting of multiple overlapping, wavy lines in a darker shade of pink, resembling stylized waves or abstract shapes.

THANK YOU