

1-1-2017

## **Manejo de conflictos organizacionales en una empresa de familia, estudio caso: El león**

Yuly Tatiana Pinilla Rodríguez  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Ingrid Carolina Rodríguez Osorio  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Pinilla Rodríguez, Y. T., & Rodríguez Osorio, I. C. (2017). Manejo de conflictos organizacionales en una empresa de familia, estudio caso: El león. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1519](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1519)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# **Manejo de conflictos organizacionales en una empresa de familia, estudio caso: El león**

1

**Yuly Tatiana Pinilla Rodríguez  
Ingrid Carolina Rodríguez Osorio  
Universidad de la Salle**

---

## **Resumen**

Con el interés de determinar las principales causas de conflictos que se presentan en la empresa Familiar el León y darle una posible solución, se realizó un estudio de caso, basado en un análisis de comportamientos y sucesos dentro del grupo familiar, donde se identificaron diversas causas de conflicto entre sus miembros debido al ingreso de los familiares dentro de la organización que ocasionaron una constante desviación de las verdaderas intenciones empresariales que llevaron a una inestabilidad en la convivencia familiar; no obstante se tiene la finalidad de establecer soluciones y manejos ante estas situaciones con el fin de orientar y sugerir a la organización y la familia estrategias que proporcionen soluciones a las causas de los conflictos con el fin de mitigarlos y eliminarlos ya que perjudican el bienestar de la empresa y la familia y así generar impactos positivos de perdurabilidad, permanencia, crecimiento y estabilidad de la misma. Para ello se utilizó una investigación descriptiva con un enfoque deductivo y una observación detallada de los eventos familiares que tenían implicaciones en la empresa.

## **Palabras claves**

Conflicto, familia, empresa, propiedad, crecimiento.

---

Pinilla Rodríguez, Y. T. y Rodríguez Osorio, I. C. (2017). Manejo de los conflictos organizacionales en una empresa de familia, estudio de caso: El León. [Ypinilla46@unisalle.edu.co](mailto:Ypinilla46@unisalle.edu.co) y [irodriguez67@unisalle.edu.co](mailto:irodriguez67@unisalle.edu.co)

## **Abstract**

In the interest of determining the main causes of conflicts arising in the family company the lion and give a possible solution, a study of case, based on an analysis of behaviors and events within the family group, where we identified different causes of conflict among its members due to the income of family members within the organization that caused a constant deviation from true business intentions that led to instability in the world: family; However the purpose of establishing solutions and handling these situations in order to orient and suggest strategies that provide solutions to the causes of conflict in order to alleviate and eliminate those conflicts that adversely affect the well-being of the company and the family organization and the family, and thus generate positive impacts of sustainability permanence, growth and stability of the same. This was a descriptive research with a deductive approach and a detailed observation of family events that had implications on the company

## **Keywords**

Conflict, family, business, propert, growt

### Introducción

Las empresas de familia en Colombia cumplen un papel muy importante dentro de la sociedad colombiana, ya que según un estudio de la superintendencia de sociedades en Colombia, se tomó una muestra de 19.109 sociedades que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005, y el 70% de las empresas colombianas son empresas familiares, convirtiendo a

estas empresas como un factor clave en el desarrollo y crecimiento del país. (Superintendencia de sociedades, grupo de estadística, 2006)

Encontramos varios autores que definen la empresa de familia; Se entiende por empresa como "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que

le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (García del Junco & Casanueva, 2001). "Un negocio en el cual una única familia posee la mayoría del capital y tiene el control total. Los miembros de la familia también forman parte de la gestión y toman las decisiones más importantes referidas al negocio" (Galan & Palacios, 2012) "Una empresa se considera familiar, cuando la propiedad y la dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para mantener las relaciones intra-organizativas, basadas en las relaciones familiares" (Pérez, 2007) y la familia es un grupo de personas unidas por lazos consanguíneos legales o religiosos que requiere como base la existencia y convivencia de un grupo familiar.

Para que podamos hablar de sociedades de familia, es importante partir de estos términos

ya que las sociedades por lo general surgen de la iniciativa de un integrante superior<sup>2</sup> que pretende la construcción de un patrimonio común que beneficie económicamente a todos los miembros. "Las EF son organizaciones económicas consideradas independientemente de su persona jurídica, donde su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones." (Serna Gómez & Suárez Ortiz, 2005). Durante el crecimiento de la organización, esta se ve involucrada en una serie de problemáticas que conllevan a controversias y polémicas que debilitan los vínculos fraternales y afectan las relaciones sentimentales y emocionales.

Dentro de la conducta humana se encuentra que las personas después de determinado tiempo de convivencia, suelen encontrarse

---

<sup>2</sup> Integrante superior: se define como el integrante de mayor influencia en el grupo familiar que generalmente es el padre o la madre.

con una serie de emociones afectivas, “como el deseo, la ira, el miedo o la tristeza (por no mencionar la envidia el asco y los celos)” (Goleman, 2003), donde estas emociones pueden llegar a superar los límites y afectar la convivencia, que llevan a la pérdida del control de dichas actitudes que son de importancia para la convivencia familiar y empresarial.

Dichas emociones generan consecuencias conflictivas en la empresa familiar, donde normalmente las personas prestan mucha atención a lo que dice y hace el líder, y por ello la actitud de ellos tiene importantes efectos en cada uno de sus miembros.

El presente artículo explicara diversas causas que afectan a la empresa familiar el león que fueron identificadas por una investigación experimental e investigativa con el fin de analizar y detectar las posibles causas que están llevando a El León a un constante conflicto familiar y empresarial donde se ven

afectados las emociones, la convivencia, la perdurabilidad y la estabilidad con la finalidad de generar estrategias que permitan la solución de dichos conflictos.

### **Planteamiento**

Para la realización del artículo se utilizó el método de una investigación descriptiva con un enfoque deductivo acerca de la historia de una EF<sup>3</sup> en Bogotá que por razones de privacidad no revelaremos su nombre y la llamaremos “El León”, la cual se dedica a la comercialización y fabricación de productos de limpieza, que abrió sus puertas en el año 1969 y hoy en día cuenta con una planta de personal de 80 colaboradores y unos activos totales aproximados de 10.860 SMMLV, que de acuerdo a la ley 905 de 2004, la convierte en una mediana empresa.

El León fue creada por quien

---

<sup>3</sup> En adelante, la sigla EF reemplazara la expresión empresas familiares.

representaba a la familia, el señor Saza que durante el crecimiento y fundación de la organización, tuvo que pasar por una serie de conflictos en la familia, ya que al momento de encontrar una dificultad tanto familiar como organizacional, ésta no se gestionaba de una manera adecuada, y conlleva a la aparición de odios, tristezas y rencores que impactaban negativamente el desempeño y productividad empresarial, y así mismo afecta la parte emocional y sentimental del núcleo familiar.

Se busca que la empresa familiar el león, maneje adecuadamente este tipo de conflictos y problemáticas, para poder actuar y corregirlas a tiempo, ya que al mejorar las condiciones familiares el clima laboral refleja la buena condición y disposición de sus miembros por alcanzar una eficiencia empresarial, y así evitar posibles separaciones parciales y/o definitivas de la sociedad en la cual conviven.

### **Empresa Familiar**

Las EF empresas son originadas por proyectos pequeños emprendidos por un fundador del grupo familiar con el fin que logran trascender en el tiempo. El objetivo de ellas es pasar por varias generaciones y convertirse en grandes empresas competitivas que logran la generación de riqueza a sus propietarios. (Velez & Ortega, 2014)

El núcleo familiar año tras año se ha transformado, dejando de lado la familia integrada por padre, madre e hijos, actualmente se presentan muchos divorcios por factores emocionales, económicos y hasta profesionales. De cada diez parejas que se casan, tres se divorcian y un porcentaje muy alto de las que se separan lo hacen en los primeros tres años, incluso muchas de ellas ya tienen un niño pequeño. (Velez & Ortega, 2014). Esto transforma la forma de entender las empresas familiares, ya que la conformación de estas empresas también tendría un cambio debido a que estarían

conformadas por una persona y no por varias . A continuación en la tabla 1 se muestra las estadísticas que las notarías a nivel nacional que nos indican de los divorcios presentados hasta el 2014.

*Tabla 1 Divorcios*

**Divorcios**

Comparativo de los Divorcios realizados en Colombia en el tercer trimestre de los años 2013 y 2014

Periodo	Cantidad	Variación
Año 2012 Trim III	4.616	
Año 2013 Trim III	4.809	4,18%
Año 2014 Trim III	4.881	1,50%

FUENTE: Notarías a nivel nacional

Comportamiento histórico año 2014



FUENTE: Notarías a nivel nacional

Fuente: (Velez & Ortega, 2014)

Evidentemente la familia es la característica vital de las EF, en realidad no se puede hablar de esta sin tener en cuenta tal componente. Las EF poseen excelentes ventajas que las convierten en grandes candidatas a desarrollar actividades empresariales fructíferas, sin

embargo, muchas de ellas tienen una vida muy corta, a causa del mal manejo que se les da y los conflictos propios como el divorcio, ya que a medida que pasan los años este indicador va aumentando como se muestra en la tabla 1, dejando cada vez más en desventaja a las empresas familiares.

Los herederos (Hijos) son parte fundamental de las EF ya que en ellos recae la futura responsabilidad de la empresa, y de ellos depende su crecimiento. “la aspiración más íntima del fundador es perpetuar su creación bajo el dominio familiar” (Serna Gomez & Suarez Ortiz, 2005).

En las EF tras la búsqueda de vincular las nuevas generaciones a las compañías, y con el fin de disminuir las inquietudes respecto a las sucesiones que se pueden presentar en ella, se ideó un esquema detallado en la tabla 2 donde nos muestra la composición de dicha sucesión.

*Tabla 2: Clasificación de las Generaciones*

1º Generación	Padre solo Padres + Hijos
2º Generación	Hermanos Solos Hermanos + Primos
3º Generación	Primos
4º Generación	Primos Segundos

Fuente: (Serna Gomez & Suarez Ortiz, 2005)

La existencia de miembros de la familia dentro de la organización permite que participen activamente en ella ya sea como empleados o como propietarios, sin embargo gran parte de esta responsabilidad recae en el fundador, pues es quien da el carácter con el que su familia se identificara, guiando y fijando caminos donde la atención de sus familiares presentes y futuros estará enfocada en él ya sea por motivos que engrandezcan o debiliten a la organización.

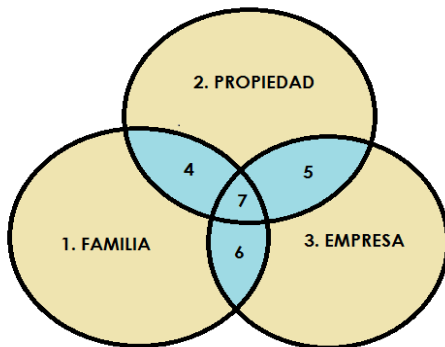
El fundador involucra su cultura

organizacional influenciando sus creencias, su sagacidad para los negocios, sus reglas para la toma de decisiones, y sus valores que forman parte de la estructura fundamental de la empresa y hace que ellos se perpetúen a través de los ciclos evolutivos de las tres dimensiones (propiedad, empresa, familia) (Serna Gomez & Suarez Ortiz, 2005). La figura 1 explica gráficamente el modelo de los tres círculos propuesto por Davis y Tagiuri en 1982, donde se busca la interacción entre la familia (lazos sanguíneos), la propiedad (accionistas) y la empresa (Funciones desempeñadas dentro de la empresa). La interacción de dichas áreas, la falta de fronteras divisorias o el desconocimiento de las mismas provocan que haya conflictos aparentemente imposibles de resolver. Si cada persona entiende cuál es su papel, se comprenderá lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol, pues muchos de los problemas se generan por la confusión que se



presenta entre estos, socios, familia y funcionarios.

*Figura 1: Modelos de los tres círculos*



*Fuente: Adaptación, con base en información de (Molina, 2012)*

A continuación, un pequeño análisis de cada uno de los agentes implicados de acuerdo a (Rico, 2014)

1. La Familia: dentro de este grupo encontramos a los conyugues, hijos menores, no poseen ningún compromiso con la empresa, pero están para la supervivencia de la organización.
2. Propiedad: personas o empresas que cuentan con

acciones de la empresa, pero no desarrollan ninguna actividad en ella.

3. Empresa: personas vitales en el funcionamiento de la empresa, realizan su actividad junto a los directivos y a un grupo de trabajadores que no hacen parte de la familia.
4. Familia y propiedad: familiares que tienen parte de las acciones de la empresa, pero no desarrollan actividad en ella.
5. Propiedad y empresa: personas que desarrollan actividades directivas en la empresa y participan en la propiedad, pero no pertenecen a la familia.
6. Familia y empresa: personas que pertenecen a la familia y desarrollan actividades de directivos en la organización.
7. Familia, propiedad y empresa: hace referencia a todos los miembros de la familia que poseen acciones

o alguna propiedad y además cuentan con cargos directivos.

Esta herramienta ayudara a comprender cualquier situación conflictiva en una empresa familiar, las prioridades y los límites, ya que resulta fácil ubicar a los individuos relacionados, que está ocurriendo y porque en cada sector correspondiente, y dar respectivo seguimiento.

### **Causas que llevan a un conflicto en una empresa**

Algunas de las causas que llevan al fracaso a un EF están originados por varios factores internos de la familia que perjudican los aspectos familiares, empresariales y patrimoniales.

#### *Creencias, valores y tradiciones*

Con gran frecuencia la crianza y el ambiente donde nacieron los fundadores interviene en la empresa, ya que las tradiciones arraigadas, costumbres y principios se mantienen con el transcurrir del

tiempo pasando en ocasiones por varias generaciones e interviniendo en el ámbito empresarial y familiar.

Los valores tienen tal importancia que se consideran el fundamento de las EF, no sólo dan identidad a la empresa, sino que permanecen sin alteraciones y son transmitidos generacionalmente (Tapiés J. , 2009).

Para Gatrell, Jenkison, & Tucker, (2001) Identifican algunos valores comunes provenientes del fundador: respeto, honestidad e integridad, lealtad y compromiso, aversión al riesgo y resistencia al cambio.

#### *Problemas familiares*

Las EF son vulnerables a entrar en conflictos entre sus miembros pero aun así estos se vuelven más graves y frecuentes cuando la familia y sus descendientes entran a trabajar en ella. Estos problemas se ven relacionados cuando existe una vinculación de los miembros de la familia por afinidad, ya que la no profesionalización en la empresa y

la familia provocan desempeños inadecuados que no favorecen al crecimiento de la empresa, y que por el contrario debilitan la convivencia entre sus miembros. “Otorgar cargos y poderes a familiares que no demanda la empresa o a los cuales no están calificados, termina siendo el mayor factor generador de conflictos al interior de las organizaciones de este tipo” (Rueda, 2009).

### **Gobierno Corporativo**

El objetivo del gobierno corporativo permite mejorar el funcionamiento interno y externo buscando la eficiencia, transparencia y responsabilidad de la sociedad. El gobierno corporativo define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan: los máximos órganos de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y los correspondientes órganos de control. (Superintendencia

financiera de Colombia, 2010).

En el ámbito de una empresa familiar se ve perjudicada la convivencia debido a la existencia de diferentes intereses entre algunos de los integrantes donde se ve deteriorado el bienestar de la organización y la familia. El gobierno corporativo pretende que en la empresa familiar, se logre un equilibrio entre ellos, para obtener un buen desarrollo y funcionamiento del mismo. Según el Instituto de la empresa familiar, 2005 el gobierno corporativo permite establecer un sentido de orientación de la organización en un sistema de valores donde se generen políticas aceptadas y entendidas y así mismo que indiquen a sus miembros cómo comportarse y qué deben llevar a cabo en cada momento.

Un buen gobierno corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan

el balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión, con el fin de que las decisiones adoptadas se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores para respetar los derechos de los consumidores financieros y de los demás grupos de interés. (Superintendencia financiera de Colombia, 2010).

Con el fin de dar perdurabilidad y estabilidad dentro de las sociedades de familias colombianas, es necesario establecer algunas reglas, que permitan lograr el éxito en cada una de las situaciones que en esta se presenten, para ello dentro del gobierno corporativo se deben de establecer componentes en cuanto a la estructura de la familia: Asamblea Familiar y Consejo de Familia, y el documento de acuerdos que soporte su funcionamiento, tal como lo es el Protocolo Familiar, con el fin de mediar y separar las decisiones familiares de las empresariales,

donde se puedan expresar y tomar decisiones en torno al bienestar de la familia, empresa y propiedad.

La conformación de la asamblea y consejo de familia permitirán mejorar y armonizar las relaciones entre la familia y la empresa, facilitando las relaciones entre los integrantes de la familia y así generar una mayor organización y estructuración. (Supersociedades, Confecamaras, Cámara de Comercio de Bogota, 2009)

Prever una sucesión y anticiparla ante posibles cambios generacionales, logrará un control sobre el manejo y futuro de la misma, con el fin de establecer una continuidad en la empresa, y delegando a un sucesor la administración y dirección de la empresa familiar. De esta manera será de gran importancia que los familiares no involucren sentimientos personales y familiares, definiendo roles, funciones y responsabilidades, pues la delegación de estos será

fundamental, en personas que cuenten con las capacidades y conocimientos suficientes para poder desempeñarse en dicho cargo.

El establecimiento de políticas, la comunicación, la participación y resolución de conflictos no solo resulta necesario para mantener adecuadamente a la familia y a los socios si no tiene el deber de que se tengan en cuenta dichas operaciones de interés para los miembros de la familia que ejercen la administración de la compañía. (Supersociedades, Confecamaras, Cámara de Comercio de Bogotá, 2009)

### ***Conflictos de las empresas familiares***

Al fundar una empresa familiar está dirigida y estructurada por una cabeza superior del grupo familiar, el cual lleva a cabo el mando y control de la misma. Desde un principio esta cabeza es la que propone y toma las decisiones de cada una de las acciones a seguir

tanto en la empresa como en la familia, así mismo piensa en la organización como un fin lucrativo con el fin de satisfacer las necesidades económicas de su familia para lograr un crecimiento personal y un éxito profesional.

Con el trascender de la empresa, los miembros de la familia se empiezan a involucrar en las actividades profesionales con el fin de ayudar y aportar en el crecimiento del patrimonio que su antecesor ha logrado obtener. Según las actitudes y gustos de cada uno de ellos se van definiendo sus roles y posibles cargos para su crecimiento profesional. Es así como los miembros de la familia se ven involucrados dentro de la organización con el fin de cumplir una labor específica dentro de la empresa y aportar su conocimiento profesional para el crecimiento y fortalecimiento de ella.

Uno de los problemas al iniciar se ve reflejado cuando los cargos se definen sin tener el perfil requerido y

se vinculan personas por razones de parentesco familiar sin los verdaderos conocimientos y actitudes para el puesto en el cual se va a desarrollar. A esto se le llama Nepotismo

En los conflictos de familia intervienen dimensiones de cultura y personalidad, una vez el conflicto empieza a desarrollarse cada miembro defiende su punto de vista y sus propios intereses, dejando de lado la comunicación efectiva. Se domina conflicto a la rivalidad y/o competencia en una relación entre 2 o más personas, donde existen diferencias de intereses y crean una (Ruiz, 2007). En la tabla número 3 se identifican las causas del conflicto.

*Tabla 3 CAUSAS DE CONFLICTO*

BASE	CAUSAS
1. Confusion entre los subsistemas familia y empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No hay roles definidos en la empresa, lo cual define que los mismos patrones y actitudes guian la familia</li> <li>* Las primeras generaciones son los que buscan ejercer la autoridad y poder</li> <li>* Los familiares asumen erradamente la empresa ya que la usan para suplir las necesidades</li> <li>* Se definen los cargos sin tener en cuenta los requerimientos de la empresa</li> </ul>
2. Estructuras organizacionales inadecuadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La estructura organizacional la define el fundador con pocos conocimientos del desarrollo de la empresa</li> <li>* Se encuentra resistencia al cambio debido a que los familiares temen perder el control de la empresa</li> <li>* Hay desmotivacion por parte de los empleados de la organizacion, puesto que las remuneraciones no son adecuadas a los cargos definidos</li> </ul>
3. La comunicación es deficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No hay dialogo adecuado entre los familiares de la organización</li> <li>*Metodos impropios de comunicación, donde el dialogo escrito es el mas utilizado</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en (Ruiz, 2007)*

Es un reto para la empresa familiar del día de hoy, seguir con la sucesión que se tiene planeada, conseguir las finanzas esperadas para el crecimiento de la empresa y buscar que tanto los socios internos como los externos estén de acuerdo con el plan de acción a seguir en la empresa y no se presente ningún conflicto.

De acuerdo a los españoles Borja Raventós y Joaquín Uriach, solo el

4% de las empresas familiares superan con éxito la incorporación a la tercera generación. Buscando entonces, que esta tercera generación llegue a superar los retos impuestos por la sociedad, asegurando la competitividad, manteniendo el control familiar del negocio y seguir sobrellevando la empresa a las siguientes generaciones. “Borja Raventós, directivo de la casa vinícola Codorniu, con 500 años de historia en manos de la familia fundadora, destacó el ejemplo de esta organización, que promueve sus valores entre los integrantes más jóvenes de la familia (entre 18 y 35 años), a través de un comité júnior, en el cual se preparan para administrar la empresa” (Uriach, 2015).

*Tipos de conflicto, según (Ruiz, 2007)*

- Conflictos de relación

Cada uno de los miembros de la familia busca tener el poder, en la mayoría de las ocasiones porque

existen preferencias, lo que genera celos de los demás miembros de la familia y que sea más compleja la subordinación por los mismos. Así mismo el fundador busca obligar a sus herederos a trabajar en la organización sin tener presente el ingreso de un tercero

- Conflicto de informalidad

Los miembros de la familia son reacios a la formalización de la empresa, debido a que el fundador le teme a la estructuración y a conocimientos profesionales que cambien su autoridad y su forma de llevar la organización. Esto genera que se sigan tomando decisiones irracionales y mayores conflictos con terceros que logren ingresar a la empresa

- Conflicto de emociones y comunicación

Los objetivos de la organización no se manejan con lógica, debido a que en los miembros de la familia se producen muchos desacuerdos, “no se discute sobre asuntos de sustancia sino de forma” (Ruiz, 2007), hay que saber decir y saber

sustentar sus pensamientos para que sean tomados en cuenta, ya que no hay criterios de evaluación que indiquen cual sería la mejor solución.

- Conflicto de delegación

La organización es dirigida por el fundador quien toma las decisiones de los conflictos que se vayan encontrando en el camino, si se tomara en cuenta distintas opiniones de otros miembros de la familia la organización se encontraría en desventaja ante el mercado

### **Intereses según el fundador**

Al momento de abrir las puertas de una empresa familiar, sus fundadores se centran principalmente en llegar a recibir de manera rápida los beneficios económicos de la inversión realizada, obteniendo así un cambio en las perspectivas de sus intereses queriendo lograr un éxito profesional temprano; por tal motivo sienten que tienen un

compromiso y obligación con la organización, ya que ellos son los responsables del crecimiento y estabilidad de la empresa para lograr a futuro un beneficio económico para él y su familia. Los cambios de prioridades se convierten en factores determinantes entre la empresa y la familia, ya que la ambición del dinero puede desplazar a la familia a un segundo plano y así afectar los lazos familiares. Estos fundadores son denominados monarcas

“Son personas con un ego empresarial y familiar muy fuerte, autocráticos y con gran dificultad para soltar las riendas del negocio. Muchas veces dejan el puesto solo cuando fallecen o se presenta un descontento generalizado en la organización. Son personas muy estrictas con un alto grado de compromiso y con grandes dificultades para



delegar responsabilidades (“si no lo hago yo, nadie sabe hacerlo”). Siente que sus descendientes nunca están preparados para relevarlo. Es muy común que los hijos adopten la misma postura que los padres y se establezcan luchas por demostrar quién maneja mejor la compañía (Rodríguez Carracedo, 2014).

Por otro lado otras cabezas vinculan a sus miembros familiares a la organización con el fin de lograr un enlace entre la familia y la empresa y así mismo pensar en el futuro de la organización y su descendencia, a este tipo de fundador se le denomina “embajador” como lo describe Josep Tapies como personas que tienen una actitud más serena ante la sucesión y son conscientes de la importancia de dejar en las mejores manos la continuidad de la empresa. Por lo

tanto, dedican mucho tiempo a preparar la sucesión y suelen acompañar a quien debe sustituirles en un proceso largo de aprendizaje (Tapies J. , 2009) .

### **Historia de la empresa el león**

El León fue fundada hace 48 años por el señor Luis Saza, quien falleció en el 2012 a causa de diabetes. Su fundador inculcó el crecimiento y perdurabilidad de la empresa que con gran esfuerzo y sin ningún estudio profesional logro sacarla adelante enseñándoles a sus hijos a trabajar desde jóvenes en la empresa y conocer cada uno de sus procesos. Fue un padre y hombre luchador que vino de una zona rural en busca de un mejor futuro para él y su familia, tuvo 6 hijos a los cuales les brindó todas aquellas comodidades que el no pudo tener cuando joven, formándolos como profesionales en las diversas áreas en las cuales cada uno quería desempeñarse, sostuvo un matrimonio de 36 años y debido a su fuerte temperamento y su machismo se

divorció de su esposa la cual también fue accionista del León.

Luis fue considerado por sus hijos como un fundador embajador ya que durante su gerencia siempre incluyó a sus hijos en la empresa, llevándolos desde pequeños a la fábrica y motivándolos a aprender y trabajar en torno de la empresa; sin embargo, a dos de sus hijos nunca les llamó la atención de trabajar por el León, pues el gusto por el arte y el diseño los llevó a tomar caminos independientes, alejados de la empresa. Por el contrario, sus otros hijos estudiaron carreras afines con la empresa como administración, derecho, ingeniería química e industrial. Luis nunca vió a sus hijos de manera diferente, pensaba que todos eran capaces de sacar la empresa adelante.

Durante los 36 años de convivencia con su esposa y sus hijos empezaron a presentarse constantes conflictos que afectaron la relación matrimonial entre Luis y Patricia, pues Luis se caracterizaba

por un temperamento explosivo al percibir que las cosas no marchaban como él quería. Luis tenía un pensamiento tradicional, para él la mujer debía dedicarse a cuidar los hijos y atender a los hombres; es por eso que veía a su esposa como una mujer de casa la cual debía cuidar de él y sus hijos.

Al transcurrir el tiempo, Patricia sentía la necesidad de laborar en la empresa, además de tener acciones, sin embargo, para Luis no era fácil aceptar que su esposa entrara a trabajar a la empresa, y por tal motivo, ella nunca pudo pertenecer al equipo de trabajo del León.

Como es común en todas las empresas y familias se presentan problemas que afectan las relaciones entre sus miembros, en este caso el León y la familia Saza no eran la excepción pues la falta de comunicación entre ellos y la falta de claridad en la asignación de sus roles, tareas y responsabilidades eran la fuente de

constantes conflictos entre ellos ya que todos querían pertenecer a ella, pero no tenían claro cuál era sus funciones.

Uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas familiares es delimitar los roles que deben cumplir cada uno de los integrantes de la familia dentro de la empresa definiendo su ámbito de responsabilidad y autoridad, derechos y deberes. Si se analiza con profundidad, se puede encontrar que la identificación de los roles no es sencilla y suele ser la raíz de situaciones problemáticas que limitan el crecimiento de la empresa familiar (Moreno, 2011).

A pesar de que Luis no tenía mayor conocimiento sobre sociedades de familia, decide estructurar su empresa delegando funciones y roles a cada uno de sus hijos con el fin de establecer un orden y futuro crecimiento para la empresa. A causa de esta definición de roles llegó a la determinación de entregar la empresa en su totalidad a sus

hijos, pues consideraba que era el momento de retirarse por su estado de salud y poder ver como sus hijos se desempeñaban sin la presencia de él.

Las relaciones entre los hermanos siempre fue de respeto y tolerancia, sin embargo el ser humano por naturaleza es atraído por la ambición y el poder; desea ejercerlo, pero al mismo tiempo suele rechazar el poder ejercido por otros. (Marina, 2008). Por lo tanto es así como empiezan a presentarse conflictos en la familia a causa de la delegación de roles, ya que la inconformidad en algunos de ellos empieza a afectar las relaciones emocionales ya que las decisiones de Luis fueron juzgadas y rechazadas por algunos de sus hijos pues él consideraba que la empresa debía de quedar en alguien que tuviera el suficiente conocimiento y experiencia para poder dirigirla y sacarla adelante.

Tras grandes peleas entre padres e

hijos y hermanos, que no tuvieron implicaciones físicas la relación familiar y empresarial empieza a verse afectada llegando al punto en el que dos de sus hijos deciden vender a sus hermanos la parte de esta, que su padre les había heredado en vida, pues la inconformidad, el ego, el fuerte temperamento y los celos fueron los principales factores que impidieron que ellos reflexionaran del porqué de las decisiones de su padre, simplemente consideraban que no había igualdad de condiciones para ellos.

Luis emocionalmente se sentía afectado pues consideraba que la causa del conflicto y la ira que sus hijos tenían con él y la empresa la había originado él, pues él nunca quiso que sus hijos se alejaran de la empresa, si no por el contrario el buscaba que sus hijos trabajaran y crecieran en ella y así poderlos apoyar y guiar en el mando de esta. Es así como inicia una nueva etapa en la familia Saza pues a partir de

ese momento la familia empezó a cambiar sus relaciones, los hijos empezaron a formar sus familias e independizase y por otro lado el matrimonio entre Patricia y Luis también se vio afectado llegando a la separación.

Así como la familia Saza había entrado en una nueva etapa lo mismo ocurrió con El León, pues Luis ya no estaba al mando y sus hijos ya estaban al frente de ella. Los primeros años de gestión gerencial por parte de los hijos no fueron fáciles, pues la inexperiencia y las malas decisiones llevaron al León ante un posible fracaso, no obstante Luis era consciente que ningún comienzo es fácil, así que con frecuencia los visitaba y asesoraba para ayudarlos y corregir sus errores, sin embargo muchas de sus recomendaciones, no se tenían en cuenta por partes de sus hijos pues consideraban que su papa tenía un pensamiento dogmático, ya que era poco flexible al cambio y para ellos no era viable

seguir sus recomendaciones.

A pesar de los inconvenientes ocurridos en la empresa y la familia, los hijos siempre han tenido claro que el león tiene que llegar a muchas generaciones, es por eso que con el pasar de los años, hoy en día en el león se encuentra trabajando ya una tercera generación donde se tiene la finalidad de inculcar aprecio por la empresa corrigiendo todos aquellos errores que en un pasado afectaron las relaciones familiares.

### **Discusión**

El estudio de caso estuvo basado en una observación detallada desde hace un año a los miembros de la familia para lo cual se utilizó una entrevista confidencial a uno de los directivos, el cual identificó diferentes situaciones que afectan la estabilidad de la empresa y la familia. Según Ruiz Restrepo, 2007 las causas del conflicto se encuentran en la confusión entre los

subsistemas familiares y empresariales generando una tipología de conflicto denominado tensiones familiares-empresariales donde esta conduce a los conflictos característicos de El león, pues la relación emocional de la familia y la relación racional empresarial no son manejadas en el ámbito correspondiente. En la tabla número 4 se identifica esta confusión de relaciones que son las causantes de los diversos conflictos en la empresa familiar El león. En consecuencia se identificó que El león no posee esta separación de subsistemas las cuales son las causantes de sus conflictos.

Tabla 4: Conflictos en la empresa

<b>EMPRESA FAMILIAR EL LEON</b>	
<b>Relación emocional</b>	<b>Relación racional</b>
Miembros están ligados por lazos de sangre.	Miembros ligados por lazos laborales.
<b>CONFUSION DE RELACIONES GENERADORAS DE CONFLICTOS:</b>	
Delegación de roles y funciones.	
Fundador intuitivamente realiza diseño de estructura organizacional.	
Utilización inadecuada de métodos de comunicación.	
Poder y gobernabilidad de la familia en la empresa.	
Separación familiar.	

familiar El león

Fuente: elaboración propia a partir de (Ruiz, 2007)

Detallando las situaciones anteriormente mencionadas y logrando un análisis específico se hallaron las causas de conflicto en la empresa el león las cuales son: distinción de roles, separación

familiar, falta de un gobierno corporativo, una mínima comunicación efectiva y falta de profesionalismo por parte del fundador. De igual manera se identificaron dos fuentes de conflictos, que relacionan dichas situaciones:

Discrepancias de objetivos: “es cuando los individuos manifiestan desacuerdo en las opciones de decisión, con los métodos de asignar recursos o con las metas” (Valero, 2015) esto se vio reflejado en la falta de una gobierno corporativo para la toma de decisiones y para la asignación de roles, que ayudaría a ser una organización más democrática en la toma de decisiones. Además en el momento en que Don Luis, dejó en manos de los hijos la empresa, no todos estuvieron de acuerdo en los cargos otorgados por él ocasionando que algunos de ellos vendieran sus acciones y se retiraran de la empresa

desencadenando confusión en el manejo de la organización.

Discrepancias personales: “son el resultado de experiencias anteriores que no han sido de nuestro agrado, o tenemos un conjunto de valores muy diferentes, lo que provoca el conflicto.” (Valero, 2015) La empresa el León, no tiene claridad en los valores y principios, en los que se quieren formar y caracterizar a cada uno de los integrantes de la organización, desencadenando en ellos valores y perspectivas diferentes que son llevadas al habiente familiar y corporativo. Todos creen que están haciendo las cosas bien, pero en el momento de ver resultados todos están en caminos diferentes que dificultan el alcance de las metas u objetivos.

El buen manejo y la corrección temprana de estas permitirá mejorar dichos conflictos, a través de la implementación de un plan de trabajo que desarrolle, cada situación por la que se encuentra la

empresa, los intereses serán las motivaciones intangibles que llevan a que cada individuo asuma su posición, su necesidad, su deseo, sus aspiraciones y preocupaciones, y con ello la empresa podrá desarrollar su actividad con personas comprometidas, que puedan alcanzar ante esta negociación un acuerdo en el que ambas partes quedaran satisfechas.

Por otro lado la oportunidad de hablar con uno de los integrantes de la junta directiva, permitió conocer detalles esenciales y privados de la familia Saza. En esta entrevista se manejaron preguntas abiertas, con la finalidad de escuchar los argumentos por parte del entrevistado, las preguntas realizadas fueron estructuradas previamente al momento de la entrevista con el fin de que estas dieran respuesta al objetivo de la investigación. Las preguntas realizadas fueron: ¿Cómo es el ambiente familiar en casa, se comparten momentos de

integración y salidas familiares?, ¿Cómo es el comportamiento de los integrantes de la familia dentro de la empresa?, ¿Se siente orgulloso de su familia y empresa?, ¿Existe algún manejo dentro de la empresa donde se manejen las relaciones familiares? ¿Cree usted que la empresa se encuentra en un conflicto familiar? ¿La empresa cuenta con un gobierno corporativo? ¿Hay diferenciación de roles en la empresa? Sus respuestas fueron reflejadas dentro de toda la investigación; logrando un análisis y resultados de las

causas y consecuencias de los comportamientos de los integrantes de la familia dentro de la empresa.

Con el fin de analizar y realizar un diagnóstico de la situación en la cual se encuentra la empresa familiar el león, se realizó un estudio DOFA (tabla 5) donde se involucra las situaciones familiares y empresariales, con el fin de crear estrategias que solucionen aquellos aspectos que generan la creación de conflictos dentro de la empresa y la familia.



**Tabla 5: DOFA empresa el León**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen desarrollo de los procesos operativos y direccionales</li> <li>2. Crecimiento profesional en la familia.</li> <li>3. Esparcimiento familiar.</li> <li>4. Emprendedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Confusión de funciones y roles</li> <li>2. Tensiones entre empleados familiares, y no familiares</li> <li>3. Formación empírica por parte del fundador</li> <li>4. No cuenta con un gobierno corporativo.</li> <li>5. No hay trabajo en equipo por los miembros de la familia</li> <li>6. Poca comunicación y confianza</li> <li>7. Ausencia de valores familiares</li> <li>8. Creencias tradicionales, que no dejan que la empresa busque nuevos recursos.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. crecimiento profesional</li> <li>2. Tercera generación interesada en una sucesión</li> <li>3. Estabilidad económica.</li> <li>4. Compromiso por parte de las nuevas generaciones</li> <li>5. Familia sociable</li> <li>6. Generaciones nuevas con nuevas oportunidades de aprendizaje</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. falta de un plan de sucesión, para las nuevas generaciones</li> <li>2. Se toleran cargos de gestión a miembros de la familia inexpertos en sus funciones</li> <li>3. Diferentes temperamentos, perspectivas e intereses</li> <li>4. Manejo autoritario del miembro superior de la familia.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia basada en una investigación descriptiva y experimental de los miembros de la familia.

El DOFA anterior, nos muestra con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, elementos que nos dan una visión global e integral en la cual se encuentra la empresa el León. Este permite tomar decisiones oportunas y apropiadas de

cada situación que se presente, buscando así un mejor cumplimiento de la misión.

A continuación se desarrollan las estrategias con base a los factores mencionados anteriormente:

### Estrategias FO

- Gracias a que las nuevas generaciones están atraídas por el buen desarrollo de la organización, implementar un departamento de investigación, que ayude a generar ideas de innovación y que sean tomadas en cuenta en el gobierno corporativo que involucre la organización empresarial y familiar, desarrollará un buen ambiente laboral, gracias a que todas las opiniones serán tomadas en cuenta

### Estrategias DO

- Establecer una carta de cargos y un gobierno corporativo que ayude a la definición de roles y salarios de cada uno de los miembros de la familia, así mismo la reubicación de todos los integrantes de la organización para que desempeñen competencias adecuadas frente al trabajo, y de esta manera disminuir las tensiones que afronta la organización

### Estrategias DA

- Planear un programa de sucesión con el fin de que las nuevas generaciones también se vean involucradas en el futuro de la empresa, y que no se vuelven a presentar inconformidades familiares por dichos roles

### Estrategias FA

- Dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores. Los gerentes aplican principios de gerencia científica, el planeamiento y la supervisión del trabajo, y los trabajadores realizan las tareas, esto dará fin que una sola persona dirija la organización

### Conclusiones

Con el pasar de los años El León ha experimentado una serie de tensiones familiares- empresariales a causa de la vinculación de los integrantes de la familia dentro de la organización, ya que esta no contaba con un orden estructural donde se definieran sus responsabilidades, generando problemas internos de tipo emocional y profesional afectando la estabilidad, rendimiento y productividad de la

empresa ante el mal manejo de la relaciones familiares.

El control y la corrección temprana de los conflictos permitirán solucionar aquellas afectaciones personales y profesionales donde frecuentemente se ven involucradas este tipo de empresas. Evolucionar y corregir a tiempo dichas situaciones permitirá que estas cuenten con un crecimiento constante logrando una perdurabilidad y estabilidad ante sus futuras generaciones.

### **Recomendaciones**

Es importante para la empresa, contar con un diseño organizacional y una correcta estructuración empresarial, a través de un organigrama se pretende establecer y organizar aquellas áreas e integrantes en todos los niveles jerárquicos con el fin de determinar funciones y responsabilidades a cada integrante para desarrollar y explotar sus capacidades, conocimientos y habilidades en el cargo al cual esta designado dentro de la empresa, donde la experiencia, el profesionalismo, la responsabilidad, la autoridad y la capacidad para tomar decisiones y/o solución a los problemas sean las que garanticen el éxito de la persona dentro

de la organización. Así como la implementación de un organigrama permite definir los roles dentro de una organización el gobierno corporativo permite una mayor eficiencia en la administración y regula los conductos de comunicación efectiva permitiendo resolver aquellos problemas que puedan afectar la continuidad de la empresa con la creación de mecanismos de prevención y compromisos entre todos los integrantes del núcleo familiar con la finalidad de crear y motivar a la familia a participar conjuntamente en el proyecto empresarial. El gobierno corporativo es considerado como una de las herramientas más importantes para la adopción de prácticas tendientes a mejorar la gobernabilidad de las empresas, mediante la correcta interacción de sus principales actores (accionistas, órganos de dirección y administración).

### **Bibliografía**

- Definiciones.DE. (17 de Junio de 2014). *Definicion de la familia* . Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/familia/>
- Galan, R., & Palacios, T. (02 de mayo de 2012). Obtenido de Diferentes criterios del concepto de la empresa familiar.: <http://concyteg.gob.mx/ideasConcyt>

- eg/Archivos/83\_4\_BARROSO\_MARTINEZ\_ET\_AL.pdf
- García del Junco, J., & Casanueva, C. (2001). *Prácticas De La Gestión Empresarial*. (pág. 3). Madrid: McGraw Hill. Recuperado el 10 de marzo de 2017
- Gatrell, J., Jenkison, H., & Tucker, J. (2001). *Family values in family business*. Obtenido de <http://www.familybusinessplace.com/media/9d0c1678/Family%20>
- Goleman, D. (2003). *Destructive emotions* (Vol. 1). Kairos.
- Instituto de la empresa familiar. (2005). *Buen gobierno en la empresa familiar*. Barcelona.
- Marina, J. A. (2008). *La pasión del poder. Teoría y práctica de la dominación, Barcelona, Anagrama*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422012000100016](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422012000100016)
- Molina, A. I. (01 de 06 de 2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. Obtenido de <file:///C:/Users/vane/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932.pdf>
- Moreno, M. (1 de julio de 2011). *Roles de las empresas familiares*. Obtenido de <http://www.farranabogados.com.ar/newsletter/Estudio%20Farran%20Abogados%20-%20LOS%20ROLES%20EN%20LA%20EMPRESA%20FAMILIAR.pdf>
- Perez, M. J. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson editores.
- Publicaciones Semana. (5 de noviembre de 2015). *Empresas de familia: ¿por qué fracasan?* *Revista Semana*, 1. Recuperado el 11 de abril de 2017, de <http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>
- Rico, H. A. (Febrero de 2014). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Rodríguez Carracedo, A. T. (20 de octubre de 2014). *Empresas familiares III: Tipos de fundadores*. Obtenido de <http://idnews.idaccion.com/empresas-familiares-iii-tipos-de-fundadores/>
- Rueda, J. (2009). La profesionalización elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Universidad de la Salle*, 17.
- Ruiz, J. (2007). *El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas y estrategias de solución*. Obtenido de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/74/142>
- Serna Gómez, H., & Suárez Ortiz, E. (2005). *La empresa Familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá: Temis.
- Superintendencia de sociedades, Confecamaras, Cámara de comercio de Bogotá. (2009). *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*. pág. 71.
- Superintendencia financiera de Colombia. (2010). *Documentación conceptual de gobierno corporativo*. Bogotá.
- Tapies, J. (12 de enero de 2009). *Empresa En Familia*. Obtenido de *Expansion*:

<http://www.expansion.com/blogs/tapi es/2009/01/12/monarca-gobernador-general-o-embajador-a.html>

Tapiés, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de antiguos alumnos, IESE Business school*, 28-34.

Uriach, B. R. (12 de Septiembre de 2015). *Portafolio*. Obtenido de Empresas necesitan accionistas mas comprometidos : <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-familiares-necesitan-accionistas-comprometidos-30258>

Valero, S. P. (2015). *Aprenda a Negociar (Habilidades, estrategias y táticas)*. Bogota: Fundacion Confemetal.

Velez, J., & Ortega, M. (octubre de 2014). *Mini Justicia*. Obtenido de Mini Justicia: <https://www.supernotariado.gov.co/portalsnr/images/archivosupernotariado/Estadisticas2014/iii%20boletin%202014%20notariado.pdf>