

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
06/10/2014	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	11	4	EMPRESAS FAMILIARES: ¿COMO LIDIAR CUANDO HAY CONFLICTOS?	19,2x28,1	\$ 4.853.197

**CASI EL 80% DE LAS COMPAÑÍAS SERÍAN DE ESTE TIPO EN CHILE**

# Empresas familiares: ¿cómo lidiar cuando hay conflictos?

Expertos recomiendan tener las reglas y normativas fijadas desde el comienzo para evitar problemas, además de asesorarse y crear un órgano resolutorio, como por ejemplo un consejo familiar para tomar las decisiones más importantes.

## CAMPO LABORAL

En Chile, las empresas familiares tienen una mayor cantidad de empleados con contrato indefinido (72,6%) respecto de las otras, además de menos trabajadores a honorarios (10,3%).

## Una buena alternativa en desaceleración económica

Las empresas familiares son una importante fuente laboral considerando la gran cantidad de compañías que tienen un origen de este tipo, lo que según los expertos las hace ser una buena alternativa en épocas de desaceleración. "Cuando se dan circunstancias de desaceleración económica en un país, aumentan los casos en que miembros de las familias propietarias se plantean— por falta de otras oportunidades o por endurecimiento de las condiciones de trabajo— trabajar en la empresa familiar", asegura Carlos Arbesú, consejero de la Asociación de Empresas Familiares y asesor de diferentes compañías de este tipo en Chile y América Latina.

"Las empresas familiares son contracíclicas, son menos agresivas en los auges y son más estables, sostienen más el empleo, la producción y la inversión en períodos de crisis", señala Gonzalo Jiménez de la UDD.



Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
06/10/2014	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	11	5	EMPRESAS FAMILIARES: ¿COMO LIDIAR CUANDO HAY CONFLICTOS?	17,4x22,6	\$ 3.546.193

## MARÍA PAZ INFANTE H.

Las empresas familiares no están exentas de problemáticas de relacionamiento y de manejo del negocio. De hecho, en estas últimas semanas, la crisis financiera de Iván Zamorano y una aparente mala gestión administrativa por parte de quien fuera el brazo derecho del futbolista en sus negocios, su cuñado Wilson Flores, ha demostrado que este tipo de conflictos puede interferir en la rentabilidad de las compañías y en las relaciones laborales internas.

“En todo el mundo las economías se mueven por empresas familiares”, asegura José Rivera, profesor de la Escuela de Administración de la UC y experto en esta materia. Y Chile no es la excepción. En el país, las empresas familiares constituyen el 78% de las compañías nacionales, representando algo más de tres cuartos del total, según el estudio “Radiografía de la Empresa Familiar en Chile”, del Centro de Empresas Familiares & Familias Empresarias de la UDD.

Las ventajas que tienen este tipo de compañías van desde el desempeño del negocio hasta las condiciones laborales al interior de ellas. “En promedio, sistemáticamente las empresas familiares tienen mejores desempeños que las que no lo son”, asegura Gonzalo Jiménez, director del Centro de Familias Empresarias & Empresas Familiares de la UDD.

Además, los negocios de este tipo tienen una mayor cantidad de empleados con contrato indefinido (72,6%) respecto de las otras, además de menos trabajadores a honorarios (10,3%) y un porcentaje más bajo de personal subcontratado (1,5%), según revela el estudio de la UDD.

## Claves para evitar los problemas

Pero contrarrestado a las ventajas laborales, están las complicaciones de relacionamiento. José Rivera señala que cuando no hay percepción de que la empresa es justa para todos los miembros de la familia, hay problemas.

Los expertos recomiendan que lo mejor para evitar o, en su defecto, enfrentar problemáticas en el quehacer diario del negocio es definir en primera instancia cuáles serán las reglas y lineamientos que deben cumplirse. Para ello, Rivera señala que es importante fijar y establecer las normas y reglas claras antes de que las dificultades ocurran. “No vale mucho definir las reglas cuando está el clima agitado y cuando tienes el problema entre manos”, advierte.

La existencia de una instancia consultiva o de una persona externa

podría ser otro de los elementos que ayudan a evitar que los conflictos se agranden. Gonzalo Jiménez recomienda que se cree un consejo familiar, para que sea el canal por el cual se oxigene el sistema, pues haciéndolo dentro de la empresa se enredan las relaciones.

“Cuando hay parientes trabajando en la empresa familiar, se recomienda tener directores externos, de modo que las decisiones que afecten a los parientes sean profesionales y no causen perjuicio emocional a la familia”, comenta Carlos Arbesú, consejero de la Asociación de Empresas Familiares (Aef) y asesor de firmas en Chile y América Latina.

Esa persona externa podría ser alguien de confianza, un asesor o un servicio de *family office* para que ayude en las decisiones complejas, como por ejemplo despedir a un miembro de la familia. “Así, el jefe familiar queda más tranquilo y el ambiente se descongestiona”, dice Ignacio Santa María, socio fundador del multi *family office* Portfolio Capital.

## Despidos

La confianza, la disposición a colaborar y la cercanía son atributos que generalmente están presentes en las industrias familiares. Sin embargo, a veces hay situaciones que hacen que alguno de estos valores se vulnere.

Cuando se decide despedir a alguno de los integrantes de la familia, que también es un ejecutivo de la sociedad, los expertos recomiendan que se analice en el consejo familiar.

Los despidos de parientes en este tipo de compañías no son fáciles de enfrentar, pues los lazos familiares siguen existiendo y muchas veces la participación accionaria también. Asesorías, un espacio en el directorio y asignaciones de “dietas” son algunas de las cosas que se ofrecen cuando se tiene que desvincular a algún familiar del negocio.