

### Judith Muñoz-Sabaté y Carretero

Licenciada en Derecho, y Master en “Secretarios de Sociedades y Expertos Tributarios” por el Colegio Universitario Abad Oliva. Abogada, especializada en la resolución de conflictos civiles y mercantiles, a través de la negociación y el procedimiento judicial. Amplia experiencia en el campo de las empresas familiares actuando como asesora jurídica.

## CONFLICTOS FAMILIARES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES: GESTION Y RESOLUCIÓN POSITIVA

Judith Muñoz-Sabaté Carretero  
Postgrado Internacional en Resolución Conflictos  
Universitat Oberta Catalunya  
(2006-2007)

Las empresas familiares son la principal fuente de creación de riqueza y de puestos de trabajo de España, pero una gran parte de estas empresas no supera la tercera generación. No existen cifras concretas en la Unión Europea, pero en Estados Unidos siete de cada diez empresas familiares no llegan a la segunda generación; dos de las tres restantes no llegan a la tercera; y la empresa familiar típica tiene una expectativa de vida de tan solo veinticuatro años. A diferencia de lo que ocurre en otras empresas, en éstas la causa de su desaparición no es tan solo de naturaleza mercantil, sino también psicosocial. Las relaciones interpersonales de la familia propietaria de la empresa tienen una gran responsabilidad en el éxito o fracaso de la gestión de la misma. Y será en estas relaciones interpersonales en las que voy a centrar el presente trabajo.

Mi interés en estas empresas familiares viene de haber estado trabajando como abogado en un bufete especializado en estas empresas. Este despacho está integrado por profesionales de la abogacía, economistas y fiscalistas que analizan y gestionan todos los asuntos de las empresas familiares desde un punto de vista jurídico, mercantil y financiero. Las vías utilizadas para la resolución de conflictos han sido, hasta la fecha, la judicial, el arbitraje o la negociación no cooperativa.

Sin embargo, durante estos años de experiencia en empresas familiares, he podido observar como muchos de los problemas que intentaban resolverse desde un prisma jurídico y/o financiero tenían sus raíces en conflictos con connotaciones emocionales entre miembros de la familia, y derivados, en su mayor parte, de disfunciones comunicativas entre éstos. Aplicar soluciones basadas en el derecho o en la economía quizá podía resolver un problema puntual, pero el conflicto de fondo lejos de desaparecer, quedaba pendiente y generaba posteriormente otros nuevos conflictos. Otro de los inconvenientes de estas fórmulas tradicionales no cooperativas era que provocaban resentimientos entre algunos familiares, ya que siempre resultaba que del proceso, una de las partes salía como vencedora y la otra como perdedora, generando ello un engrosamiento del conflicto de base.

Es el caso por ejemplo de una familia de ocho hijos que al morir el padre dejó en herencia todas acciones de la empresa a un solo hijo, al mayor,

y al resto les dejó tan solo el patrimonio. Estos siete hermanos disconformes con esta decisión, impugnaron el testamento alegando “incapacidad ” del padre al otorgarlo. El proceso judicial, entre Primera Instancia, Segunda y Supremo, duró cerca de quince años y supuso, para ambas partes, unos elevados costes económico en abogados, procuradores y peritos, sin contar con el desgaste personal de todos los miembros de la familia, sobretodo el de la madre, que tuvo que testificar contra algunos de sus hijos ante un Juez y bajo un interrogatorio inquisitorio. El resultado del proceso, fue una sentencia de reparto equitativo, pero en ese tiempo, la empresa se había prácticamente arruinado, y la familia estaba totalmente fractura.

¿Podrían haberse prevenido estos conflictos? o ¿Podrían haberse solucionado en menos tiempo, con menos costes económicos y emocionales y con un resultado beneficioso para todos? Nuestro objetivo en este trabajo va ser la de encontrar una respuesta positiva a estas cuestiones mediante la identificación de estos conflictos familiares, su análisis y posteriormente su tratamiento con las herramientas propuestas por la *Resolución Alternativa de Conflictos*, a fin de poderlos transformar positivamente.

Nuestra propuesta es recurrir a un tratamiento más positivo de los conflictos de las familias empresarias, mediante la aplicación de los nuevos paradigmas, “no litigantes” y principalmente comunicativos y cooperativos, para así poder prevenirlos o, en su caso, gestionarlos y transformarlos, de forma que el resultado sea “*tu ganas/yo gano*”, frente al “*yo gano/tu pierdes*”.

Partimos de que el conflicto es positivo, genera cambios en las relaciones, provoca que la sociedad no sea estática sino que vaya evolucionando, por ello nuestra pretensión no es eliminarlo, sino *transformar* la manera en que se expresa, pasar de las formas destructivas como el abuso, la intolerancia y la violencia a formas constructivas, como el debate y el diálogo. El conflicto es inevitable, “la destrucción” no lo es.

Los conflictos que vamos a tratar en este trabajo, son los de la empresa que afectan a las relaciones familiares y a su vez los conflictos en las relaciones familiares que perjudican el buen funcionamiento de la empresa. El plan está destinado a todos los miembros de las familias propietarias de empresas o negocios familiares.

A modo de ejemplo:

- Al padre que tiene conflictos con el hijo en cuanto a la forma de dirigir el negocio o por no querer hacer el relevo.
- Esposa y madre que interviene en las rivalidades de sus hijos, o en los enfrentamientos entre su esposo y sus hijos.
- Al hijo que se “enfrenta” al padre por no querer entrar en el negocio
- Al hermano menor que tiene envidia del mayor por tener un cargo y un sueldo superior
- A los primos que no se hablan por el conflicto de sucesión que tuvieron sus padres.

A todos ellos y a otros familiares que citaré a lo largo del trabajo va destinado este plan de actuación.



Uno de nuestros objetivos prioritarios es la “prevención” de estos conflictos, promoviendo la cultura de la paz en el ámbito empresarial y en el familiar. Considero que es básico “enseñar” a los miembros de estas familias, ya sea a través de publicaciones o de talleres de trabajo en grupo, a entender sus conflictos; a comprender que algunos de ellos no tienen soluciones; a que el conflicto puede ser positivo o negativo, constructivo o destructivo, dependiendo de nuestra actitud; a que si afrontamos el conflicto recurriendo a las herramientas que nos proporciona *la Resolución Alternativa de Conflicto*, quizá no encontremos una solución puntual, pero lo que es seguro es que habremos aprendido a entender el conflicto como una posibilidad de cambio, de transformación positiva por medio de la cooperación y del diálogo.

Así, a modo de resumen, estos que he expuesto, son los objetivos principales que voy a desarrollar en mi proyecto.