



ARTÍCULO · GOBERNANZA CORPORATIVA

Los Conflictos Que Destruyen Empresas Familiares No Nacen del Dinero. Nacen del Silencio

¿Cómo pueden los propietarios construir mecanismos de prevención y resolución antes de que el desacuerdo escale?

Por **Emilio Door Jimeno** · Director UDN | Gobernanza de Empresas Familiares

La mayoría de los conflictos que destruyen las empresas familiares no nacen del dinero ni de la estrategia. Nacen del silencio: del momento en que los propietarios dejan de conversar sobre cómo decidir y solo discuten qué decisión debe imponerse.

En una empresa familiar, la cercanía emocional amplifica cada desacuerdo. El dinero suma expectativas. La historia suma lealtades. El poder suma egos. El problema no es que existan diferencias, sino que no haya reglas compartidas para procesarlas antes de que escalen.

El objetivo no es eliminar toda tensión, sino encontrar un punto de equilibrio: ni una armonía superficial que oculte los problemas, ni una confrontación permanente que paralice las decisiones. En ese punto intermedio, el desacuerdo puede convertirse en reflexión, innovación y mejores decisiones.

La prevención comienza con la participación activa de los propietarios. No basta con que un asesor redacte un protocolo o que el directorio intervenga cuando la relación ya está deteriorada. Los accionistas deben acordar anticipadamente qué asuntos requieren consenso, cuáles se resuelven por mayoría, quiénes participan, qué información debe compartirse y qué conductas no serán aceptadas.

Participar no significa intervenir en cada decisión operativa. Significa construir, legitimar y respetar el sistema de decisiones que protegerá a la familia, la propiedad y la empresa.

Las familias empresarias que perduran no tienen menos conflictos. Tienen mejores mecanismos para prevenirlos y resolverlos: separan los ámbitos de familia, propiedad y gestión; establecen reuniones periódicas de propietarios; crean protocolos de comunicación y desacuerdo; y definen una ruta de escalamiento.

Esa ruta debe comenzar con un diálogo directo y ordenado. Si no hay acuerdo, puede intervenir el Consejo de Familia o un Comité de Conflictos. Cuando la tensión supera la capacidad interna, debe recurrirse a un mediador externo. Para controversias que necesitan una salida definitiva, conviene contar con un arbitraje previamente acordado.

Estos mecanismos deben revisarse después de cada conflicto relevante y complementarse con espacios de escucha intergeneracional.

Una decisión difícil, tomada mediante reglas legítimas y con participación de los propietarios, puede fortalecer la cohesión. Una decisión ganada en la sombra puede dejar cicatrices durante décadas.

La verdadera gobernanza no elimina el desacuerdo. Evita que el desacuerdo destruya las relaciones, paralice la empresa o comprometa el patrimonio familiar.



¿Los propietarios de su empresa familiar han acordado cómo tomarán las decisiones y qué camino seguirán cuando no logren ponerse de acuerdo?

SOLICITAR ORIENTACIÓN