

## Harry contra William: Familias en Guerra

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez · Gustavo Cuevas M. · Socio de Cuevas Abogados · CEO Proteus Management · UC

Gonzalo Jiménez Seminario | Martes, 14 de febrero de 2023, 12:01

Compartir 0

Twitter

La Casa de Windsor está en llamas. El fuego familiar reverbera a vista y paciencia de la world wide web, en buena parte debido a la relación co-dependiente entre la monarquía británica y los tabloides. Lamentablemente, no es la única familia en guerra y Netflix lo sabe y alimenta su parrilla con algunos de los casos más emblemáticos. Y si bien la mayoría de ese tipo de conflictos no alcanza los medios, las heridas corren profundas y trascienden frecuentemente las generaciones, arrastrando a los herederos, que terminan marcados por odiosidades que los preceden y abruma.



Los orígenes emocionales de las crisis en las familias – en nuestro caso, en las familias empresarias – son múltiples: luchas de poder entre pares, padres compitiendo con sus hijos, egos descontrolados, resentimientos desde la infancia, falta de reconocimiento, libertades coartadas, o principios valóricos que anteponen los caprichos individuales a la profesionalización del negocio. Desprecio del rol de las mujeres o desconocimiento de los derechos de aquellos que están fuera del día a día del negocio. Socialización de pérdidas y apropiación de ganancias. Abusos, prepotencia y deslegitimación del otro, están en la esencia de la mayoría de ellos, reflejando el desequilibrio inconsciente entre derechos y responsabilidades o deberes.

En un plano aparentemente menos emocional, podemos encontrarlos en distintas visiones respecto del negocio (o a la institución monárquica): paradigmas predictivos de la vieja economía que ya no dan el ancho frente a la turbulencia y la incertidumbre que requieren un pensamiento más emprendedor y menos gerencial, en su sentido clásico. Este éxito lleva a dilatar medidas frente a prácticas obsoletas, tensiones subyacentes o, al revés, desata las ambiciones y triunfalismos individuales (como suele ocurrir entre los revolucionarios, que después de lograr el poder se devoran entre sí). La tensión entre expectativas y realidad, que precisamente moviliza a los negocios y a las instituciones, se convierte en un caudal que despierta las pasiones reprimidas de la historia familiar.

Algunas claves procesuales que recomendamos conjugar en primera persona y que ayudan a lidiar con ellos, son intuitivas: mantener la vista en el bien común que permite poner a raya, confrontar y sublimar los egoísmos y contener los intereses creados; ser generosos en el conflicto para sembrar confianza y crear un cierto goodwill, y así vadear la mala voluntad; suspender temporalmente los prejuicios históricos entre familiares, para abrirse a la oportunidad de reconocer al otro bajo una nueva luz, la de su propia verdad, sueños y dolores; sembrar la semilla de la posibilidad de cambio, para conquistar los corazones y movilizar a los integrantes de la familia, en un proceso de co-construcción de soluciones compartidas. Esta idea de intervención, terapéutica en su enfoque y modesta en su alcance, puede sentar las bases para iniciar el camino del reencuentro y la reconciliación.

También existen herramientas poderosas, como la mediación, que busca acercar a ambas partes para una definición del problema común, y luego plantearse las condiciones, procesos y resultados que permitan una solución satisfactoria para cada familiar en disputa, incluyendo un sistema de toma de decisiones. Con todo esto, ya podemos abrir las opciones de salida, entendiéndolas como planes de juego alternativos, viables desde la óptica de nuestra identidad y de las consecuencias derivadas de ellas. Naturalmente, esto requiere de la capacidad y disposición de sentarse a la misma mesa, de contar con convocantes validados y respetados que emitan una opinión independiente y objetiva para mitigar las oposiciones e impulsar la voluntad de la familia de querer movilizarse y resolver los conflictos.

Cuando esa disposición no es genuina o está teñida de rencor, será importante contar con el arbitraje.

Esta herramienta implica someter el problema a la autoridad decisiva de un tercero. Acá a menudo las familias caen fácilmente en "posición adelantada", al recurrir a la justicia ordinaria a la resolución de sus diferencias, pensando que es la solución más justa, correcta y tal vez la única. Aunque la consideran una salida odiosa, costosa, que les quita control y no garantiza quedar conformes, descansan repetidamente en esta supuesta solución definitiva. Lo lamentable es que una sentencia arbitral, pronunciada estrictamente con base en lo que dicta el derecho y sin especialización en asuntos de empresas familiares, puede no resolver el conflicto subyacente al proceso e incluso perjudicar la gestión de la empresa, dañando el patrimonio y envenenando las relaciones familiares.

Por esto, y debido a la singularidad de las empresas familiares, sugerimos recurrir a un árbitro arbitrador, que resuelva los conflictos con prudencia y equidad. Esto requiere integrar en sus prácticas la dimensión familiar, lo que facilitará su legitimidad entre los integrantes de la familia. Así será posible resolver muchas crisis en tiempos acotados, sin vencedores ni vencidos.

La resolución no siempre coincide con las regulaciones legales, pero permite a los árbitros considerar factores tales como la cultura de la familia empresaria, la historia de la empresa y las particularidades de sus miembros e intereses, elementos esenciales para preservar el legado ante los dilemas familiares.

Finalmente, cabe preguntarnos, ¿cómo pueden prevenir conflictos las familias o incorporar anticipadamente la forma de lidiar con ellos? Veamos tres claves:

1. La buena gobernanza corporativa y familiar: esto es, construir, fortalecer y respetar la institucionalidad, pues actúa como factor de previsión y resiliencia, asegurando una mirada sistémica, pragmática y basada en las buenas prácticas para alimentar el capital relacional familiar.
2. La anticipación y prevención de controversias: toda familia debe tratar y definir sus políticas de resolución de conflictos, para saber qué hacer y a quién recurrir en caso de que estos surjan. Esto debe incluir la identificación de aquella persona que, por sus competencias, conocimientos y cercanía de confianza y garantías a todos los miembros de la familia, para resolver asuntos de tanta relevancia.
3. La construcción de un Constitución o Protocolo Familiar: este instrumento, en tanto proceso y documento, permite que las familias se hagan las preguntas difíciles de forma temprana, contenida, acompañada y alimentada por la experiencia de otras familias que han pasado por procesos similares y que han salido adelante. El consenso construido al interior de la familia puede convertirse, luego, en un acuerdo legalmente vinculante, que sostenga y canalice voluntades.

¿Ayudarían estas recomendaciones a los Windsor? Lamentablemente, a esta altura, los contendientes ya no se conforman con sitiar al enemigo desde sus trincheras. Estamos presenciando tácticas de destrucción mutua, tomando la Corona como rehén en esta triste lucha fratricida. Se extraña el bálsamo del amor de madre, la sabiduría de abuela y el sobrenatural carisma de ambas para ayudar a deponer las armas y buscar la reconciliación. Por ello, el futuro dependerá de la resiliencia institucional construida a lo largo de los siglos.

(Artículo preparado en conjunto)

Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC

Gustavo Cuevas M., Socio de Cuevas Abogados