

**RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
EN EMPRESAS FAMILIARES CON INTELIGENCIA EMOCIONAL**



Viviana Dioselina Moyano Escobar

Docente: Cristian Camilo Rojas Gutiérrez

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá D.C

2018

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Justificación.....	9
Formulación del problema.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco Teórico.....	11
Conocer cuáles son los conflictos más relevantes en la toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares.....	14
Naturaleza de los conflictos en empresas familiares.....	14
Conflictos más relevantes en las empresas familiares.....	18
Caracterizar la inteligencia emocional y los aspectos que ayudan a solucionar conflictos a la hora de tomar decisiones gerenciales.....	22
Toma de decisiones gerenciales con inteligencia emocional.....	22
Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	31

Lista de Tablas

Tabla. 1	17
<i>Esferas opuestas de actividad de las que surge conflicto</i>	17

Lista de Graficas

Grafica 1.	25
<i>Cerebro Triuno</i>	25

Resumen

Las empresas familiares forma parte esencial de la economía del país, desempeñando un papel fundamental por ser altas fuentes de ingresos, productividad y generadoras de empleos, por esta razón vale la pena indagar que función cumplen los lazos emocionales existentes al interior de este tipo de organizaciones, puesto que estos lazos pueden ser una ventaja competitiva para la organización o por el contrario pueden ser fuentes generadoras de conflictos, afectando directamente el desarrollo, el crecimiento y la rentabilidad de la empresas. A partir de esto se muestra que mediante la implementación y el uso adecuado de la inteligencia emocional los gerentes y/o dueño-fundador, logran dar solución a los conflictos y tomar decisiones gerenciales asertivas que beneficien el desempeño económico de la empresa logrando una sostenibilidad en el tiempo.

Palabras claves: Empresa familiar, Inteligencia emocional, Toma de decisiones

Abstract

Family businesses are an essential part of the economy of the country, playing a fundamental role for being high sources of income, productivity and job creation, for this reason it is worth investigating which function fulfill the emotional ties existing within this type of organizations , since these ties can be a competitive advantage for the organization or on the contrary they can be sources generating conflicts, directly affecting the development, growth and profitability of the companies. From this it is shown that through the implementation and proper use of emotional intelligence the managers and / or owner-founder, manage to solve conflicts and make assertive managerial decisions that benefit the economic performance of the company achieving sustainability in time

Keywords: Family business, Emotional intelligence, Decision making

Introducción

Desde los años 90 autores como Leach, Ward y Rius, han estado interesados en realizar investigaciones para conocer, cuál es el papel que desempeñan las empresas familiares en la economía de los países, encontrando que son altas fuentes de ingresos, productividad y generadoras de empleos. Así mismo según estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades en el 2017, revelo que el 70 % de las empresas en el país son familiares (Supersociedades, 2017), mostrando que este tipo de empresas representan un alto porcentaje de participación y hacen un aporte significativo a la economía del país. A partir de esto se crea la necesidad de analizar las organizaciones familiares como empresa, familia y propiedad.

Por su característica de ser empresas conformadas por familias, existe en el desarrollo de la empresa un fuerte componente emocional, que podría en tal caso ser beneficioso para el surgimiento y sostenibilidad en la industria, pero también podría ser un factor que genere conflictos a la hora de tomar decisiones.

Tal y como lo expone Ward las emociones son inherentes al ser humano y es todo un proceso que está cargado emocionalmente y puede escalar rápidamente hasta convertirse en conflicto y aflicción. En el entorno de un negocio familiar puede prevalecer ciertos problemas emocionales sobre una conducta económica racional, ocasionando malquerencia que puede seguir por generaciones (Ward, 2007).

Así mismo, según encuesta realizada en el año de 2017, aproximadamente a 6000 empresas de todo el país la Superintendencia de Sociedades determinó que 48,4 por ciento (2775 sociedades) está en manos de grupos familiares. De las 2.775 correspondientes a las sociedades de familia, El 64,3 por ciento de las sociedades de familia está en manos de la primera generación. El 31,3 por ciento está dirigido por la denominada segunda generación; el 3,5 por ciento por la tercera generación y el uno por ciento por la cuarta generación en adelante. (Supersociedades, 2017) Estas cifras muestran una preocupante disminución en la sostenibilidad en el tiempo de este tipo de sociedades.

Esta investigación está organizada en dos partes, en la primera parte el documento abrirá exponiendo cuáles son los conflictos más relevantes en la toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares, mostrando su influencia y como esto puede llegar a ser un factor de éxito o fracaso para estas empresas.

En la segunda parte del documento, se caracterizará la inteligencia emocional y los aspectos que ayudan a solucionar conflictos a la hora de tomar decisiones gerenciales, exponiendo como una gestión adecuada de las emociones aporta al crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo de este tipo de organizaciones.

Justificación

La emocionalidad juega un papel crucial a la hora de tomar decisiones gerenciales en las empresas familiares, desencadenando un sin número de conflictos puesto que las conductas pueden llegar a ser irracionales e inapropiadas y poco favorables para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de las empresas, además esto podría llegar a ser una consecuencia del cierre y liquidación de estas organizaciones afectando directamente la industria nacional por su alta participación en la economía.

Este aspecto se puede evidenciar en estudios realizados por la superintendencia de sociedades (2017), donde se muestran unos altos índices de cierre de empresas relacionados directamente a los conflictos familiares y personales en las empresas, al mismo tiempo por la combinación de decisiones familiares con empresariales.

De igual manera, esta investigación busca mostrar como una adecuada gestión de las emociones y el uso de técnicas de inteligencia emocional puede aportar a la solución de conflictos y a la toma de decisiones asertivas dentro de estas organizaciones.

Formulación del problema

¿Qué aspectos de la inteligencia emocional ayudan a solucionar conflictos en la toma de decisiones gerenciales en empresas familiares?

Objetivos

Objetivo General

Identificar qué aspectos de la inteligencia emocional ayudan a solucionar conflictos en la toma de decisiones gerenciales en empresas familiares.

Objetivos Específicos.

Conocer cuáles son los conflictos más relevantes en la toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares.

Caracterizar la inteligencia emocional y los aspectos que ayudan a solucionar conflictos a la hora de tomar decisiones gerenciales.

Marco Teórico

El siguiente marco teórico se realiza tomando como base artículos, textos, páginas web, publicaciones y otros materiales de numerosos autores que han indagado en la temática de las empresas familiares.

Autores como Rius y Ward afirman que una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas (Ward, 2007). Asimismo, Carsrud (2012) “afirma que una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva” (p.2).

Por otro lado tenemos la definición de familia que según la declaración universal de derechos humano, en su artículo 16.3 la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y el estado (Ward, 2007), de igual manera tenemos la definición de conflicto que según Ward (2007) “por conflicto entendemos una diferencia entre dos o más personas, caracterizadas por tensión, emoción, desacuerdo y polarización, en que no hay vinculación o ésta se ha roto. En la raíz de un conflicto está el rompimiento de una vinculación” (p.121) .

Así mismo tenemos la definición de toma de la toma de decisiones, Grado (2006) afirma “que es un proceso sistemático en el que se plantean dos o más alternativas como soluciones

tentativas o posibles soluciones a un problema, de las que, una vez evaluadas, se elige una y se aplica”(p.14).

Por otro lado, para Wukmiir la emoción es una respuesta inmediata del organismo que le informa el grado de favorabilidad de un estímulo o situación. Si la situación le parece favorecer su supervivencia, experimenta una emoción positiva (alegría,satisfacción,deseo, paz etc) y si no experimenta una emoción negativa (tristeza ,desilusión , pena ,angustia, etc) (V.J, 1967)

Así mismo Goleman (1995) asevera:

Las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino *movere* (que significa «*moverse*») más el prefijo «*e-*», significando algo así como «*Movimiento hacia*» y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción (Goleman, 1995, p.10)

De igual forma Goleman ,(1998) realiza una profunda investigación acerca de inteligencia emocional aplicado a la empresa y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivados y son generadores de entusiasmo, saben trabajar en equipo,tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Cooper y Sawaf (1998) definen “ la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia” (p.1)

Tambien se tomaran autores como Lanch y Damasio, quienes hacen un aporte significativo a este tema, mostrando la importancia de la existencia del equilibrio entre racionalidad, empresa y familia.

Por ese motivo, la investigación se nutre del conocimiento de estos autores porque se pudo encontrar una relación de continuidad en sus aportes, ayudando significativamente a la estructuración y rigor de las ideas del documento.

Conocer cuáles son los conflictos más relevantes en la toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares

Naturaleza de los conflictos en empresas familiares

Autores como Rius, Ward, Leach entre otros, coinciden en afirmar que en una empresa familiar es sustancial tener en cuenta que existen tres subsistemas que por su naturaleza son complejos y difíciles de gestionar como lo son: la familia, la empresa y la propiedad. En el momento que se presentan confusiones entre estos subsistemas se dan origen a los conflictos, como consecuencia se podría generar la quiebra, el cierre de la empresa y la ruptura familiar, además estos conflictos pueden perduran en el tiempo, afectando incluso la sucesión de la empresa en el cambio generacional. (Ward, 2007). Razón por la cual es importante conocer cuáles son los conflictos más relevantes que se presentan al interior de estas organizaciones y cuál es la naturaleza de los mismos. Teniendo en cuenta que esto incide directamente en la toma de decisiones, el crecimiento de la empresa, el desempeño económico y la sostenibilidad en el tiempo.

Para Rius, (2012) existen dos tipo de conflictos en las empresas familiares; los conflictos funcionales y disfuncionales; los conflictos funcionales son acuerdos potencialmente benéficos y están dados por metas y procedimientos en estos dos casos pueden generar resultados positivos, puesto que con una adecuada articulación de opiniones se pueden generar nuevas ideas y mejores oportunidades de negocio, de ahí también la importancia de la existencia de los conflictos funcionales dentro de las organizaciones, puesto que pueden propiciar cambios

favorables cuando existen diferentes puntos de vista , generando así soluciones positivas y posibles. A diferencia de los conflictos funcionales los disfuncionales son eventos destructivos que generan diferencias, existiendo sentimientos negativos como envidias, celos, miedos y rencores. Por lo tanto, el objetivo de este tipo de conflicto no es generar algo que beneficie la empresa, por el contrario, busca generar discordias entre los integrantes de la organización.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que en algunos casos los conflictos disfuncionales se disfrazan de funcionales, mostrándose como beneficiosos para las organizaciones, cuando en realidad están motivados por sentimientos destructivos. (Rius, 2012)

A partir de esto Rius (2012) enumera una serie de situaciones que dan naturaleza a los conflictos en las empresas familiares, que son dados esencialmente por el potencial conflicto entre las familias, la dificultad que se tienen para separar el trabajo del hogar y el alto nivel de nepotismo dentro de estas organizaciones, que hace difícil mantener empleados que no hacen parte de la familia.

En esta parte se hace necesario definir el termino nepotismo que según el Diccionario de la Real Academia Española (m) define “nepotismo” como “desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos.

El nepotismo puede llegar a ser visto como un factor tanto positivo como negativo para este tipo de organizaciones, puesto que en su parte positiva podría llegar hacer visto no solo como algo beneficioso, si no a su vez considerado como una ventaja competitiva por el alto compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización generando crecimiento, competitividad, rentabilidad para los dueños o accionistas y sostenibilidad en el tiempo. (Ward, 2007)


De igual forma el nepotismo como un factor negativo también puede generar resultados y dinámicas difíciles de manejar como desmotivación por el favoritismo sobre los familiares, conflictos de interés, vinculación de empleados incompetentes y, por consiguiente, conflictos entre familia, empleados familiares y no familiares. (Ward, 2007)

Por otro lado tenemos a Ward con la definición de Donohue y Kolt , 1992 (como se citó en Ward, 2007) quien define el conflicto como una situación en el que las personas interdependientes expresan (manifiestas o latentes) diferencias en la satisfacción de sus necesidades e intereses individuales, a partir de esto Ward (2007) afirma que en las empresas familiares existen dos formas de conflictos de intereses y necesidades, los conflictos de interés se consideran más transitorios y superficiales, son cosas tangibles que se pueden transar o cambiar, mientras que las necesidades se consideran más básicas, duraderas y son intangibles que no pueden ser objeto de negociación tales, como la identidad, seguridad ,respeto o reconocimiento, Sin embargo cuando se dan conflictos de interés estos pueden adquirir una connotación emocional, convirtiéndose en emotivas y doloras peleas familiares.

Los miembros de la familia deben fijar los límites entre las esferas de la actividad de la familia y de la empresa y, a partir de eso, resuelven los problemas. Si no se abordan adecuadamente, los asuntos familiares pueden afectar la empresa y poner en peligro la vida de la misma. (Ward, 2012, p.121)

Tabla. 1

Esferas opuestas de actividad de las que surge conflicto

Sistema familiar		Sistema empresarial
Mira hacia dentro		Mira hacia fuera
Basado en emociones		Basado en tareas y funciones
Aceptación incondicional		Recompensa el desempeño
Pertenecía vitalicia		Produce o váyase
Procura estabilidad		Busca el crecimiento y el cambio

Nota: Fuente: El éxito en los negocios de familia, Ward, J. (2007).

Por otro lado Leach (1993) plantea que los conflictos se dan por rivalidades entre padres e hijos y rivalidades entre hermanos, las rivalidades entre padres e hijos se da esencialmente por el mando y poder en la empresa, (Leach, 1993) “puesto que el padre se niega a retirarse y ceder la autoridad mientras que el hijo a menudo se siente desesperadamente ansioso por asumir el control de la empresa.”(p 93) razón por la cual el hijo termina sintiéndose que es dejado a un lado y que no es tenido en cuenta, como consecuencia se no solo se afecta la salud emocional de la partes en conflicto, si no también en la prosperidad de la empresa familiar.

De igual forma la rivalidad entre hermanos se presenta inicialmente en el entorno familiar, en la infancia de los hermanos, en consecuencia que los padres tienen algún tipo de preferencia por un hijo en particular, generando con esto disputas que al principio no podrían mostrarse como significativas , sin embargo una vez son adultos estas preferencias se terminan convirtiendo en conflictos graves (Leach, 1993)“ De este modo nos encontramos con que la rivalidad ejerce una influencia adversa sobre el manejo de la empresa, afecta las decisiones a nivel de gestión y, en caso de quedar fuera de control , llega a paralizar la organización”(p 97). Otro factor de rivalidad es la sucesión del padre, con frecuencia y por tradición es el hijo

primogénito quien sucede al padre y queda a cargo de la empresa, al mismo tiempo (Leach, 1993) “el primogénito suele considerar menos capaces a los hermanos, lo cual los lleva a desconfiar y supervisar sus actividades restringiendo su libertad y sus oportunidades de asumir responsabilidades” (p. 97).

Conflictos más relevantes en las empresas familiares

La existencia de confusión en los sistemas de empresas y familias. Esencialmente este tipo de conflicto se da en el momento que se mezclan las decisiones familiares con las empresariales y a su vez no se diferencia el papel de la familia en la empresa, A medida que existe una separación entre estos subsistemas los conflictos se reducen. “Diferenciar los papeles, los espacios y los momentos que corresponden a la familia y a la empresa ayudara a reducir conflictos”. (Rius, 2012)

Objetivos de las empresas y familias son divergentes. Es necesario que los objetivos de las organizaciones estén alienados con los de las familias, con el fin de mantener el equilibrio entre la empresa y la familia, en el momento que hay divergencia entre estos dos subsistemas, se da inicio a la generación de conflictos por intereses, teniendo en cuenta que los objetivos de las empresas son la obtención de resultados y los de las familias van encaminados al bienestar de cada uno de sus miembros y satisfacción de su necesidades (Rius, 2012) . Estas organizaciones se ponen en grave riesgo cuando pierden de vista que para sobrevivir deben ser rentables, y que no por ello necesariamente deben anular sus objetivos económicos, si no controlarlos.

Juego de roles inadecuados dentro de la empresa. Cuando los roles en las empresas no son claros y son manejados como la estructura familiar, la persona que es dominante en la

familia, pretende cumplir la misma función en la empresa, sin embargo, es importante tener claro que, así como los objetivos son diferentes entre la empresa y la familia, de igual forma deben ser los roles a desempeñar por la familia en la empresa, con la finalidad que la organización obtenga crecimiento y rentabilidad (Rius, 2012).

Estructuras organizacionales inadecuada. Una de las principales fuentes de conflictos en estas empresas es la falta de organización y esta tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura por no incomodar a los miembros de la familia y respetar acuerdos familiares, evitando los procesos adecuadamente, dejando de lado cualquier sistema de profesionalismo afectando de una forma sustancial los resultados de la empresa. (Rius, 2012)

Exceso de miembros de la familia en la organización. En las empresas que existe un alto número de empleados familiares, los conflictos se incrementan y el desempeño disminuye, si bien es cierto que son empresas familiares es importante no incorporar solo personal de la familia, a menos que estén lo suficientemente preparados para agregar valor a la organización. De no ser así será más beneficioso contratar personal ajeno a la familia, con una visión objetiva del negocio y con el objetivo de generar nuevas ideas y rentabilidad para la organización. (Rius, 2012)

Remuneraciones inadecuadas (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar). Las remuneraciones para los miembros de la familia, puede llegar a ser algo complejo de determinar, solo por ser parientes lo pueden ver como algo injusto, inadecuado y frustrante (Rius, 2012). Por ende, satisfacer las necesidades del salario de todos los miembros de la familia puede generar enfrentamientos y conflictos. Razon por la cual es indispensable analizar a la hora de definir los cargos que ocuparan los familiares, cuales son los perfiles que se requieren para

desempeñar estos cargos y a partir de esto examinar que personas cumplen con las capacidades necesarias para su desempeño, evitando así contrataciones innecesarias que pueden convertirse en algo poco beneficioso para la compañía en el futuro.

Comportamientos inconsistentes. Este tipo de comportamientos se presenta, cuando no se da el espacio adecuado para cada situación, en la empresa se debe evitar en gran medida tocar temas familiares, así como en las horas de descanso con la familia evitar hablar de la empresa, con el propósito de evitar conflictos y discusiones innecesarias (Rius, 2012).

Clima organizacional poco propicio para el desarrollo.

Comunicación deficiente. Es irónico que aunque muchos miembros de la familia pasen juntos mucho tiempo no exista una buena comunicación entre ellos (Rius, 2012). Para tener una buena comunicación en la empresa se debe tener en cuenta los siguientes aspectos :

Escuchar activamente: En primer lugar se debe ser un buen receptor y conocer las motivaciones de los otros, propiciando acercamiento y comunicación con las personas (Rius, 2012).

Elegir el método adecuado. En las empresas familiares se da más uso a la comunicación verbal que escrita, lo que resulta en oportunidades imprecisas. La comunicación escrita puede ser más eficiente y duradera a la hora de generar compromisos y aclarar puntos (Rius, 2012).

Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad. (Rius, 2012) afirma que siempre “conviene decir las cosas con claridad, honestidad y la apertura son importantes aunque no por ello se debe perder la medida de tramitar los mensajes” p 111. Esto con el fin de evitar conflictos y discusiones innecesarias por la falta de tacto al expresar ciertas ideas, opiniones y recomendaciones.

Lucha de poder por el control de la compañía. Este tipo de lucha se da en el momento que los hijos del dueño - fundador crecen y desean inmiscuirse en la empresas y en las decisiones estrategicas de la compañía, por lo anterior el fundadador puede llegar a sentirse desplazado y esto da paso a los conflictos por diferencia en los puntos de vista de una generación a otra. De no llegar a acuerdos la consecuencia de estos conflictos seria que la empresa no tenga sostenibilidad en el tiempo y no soporte un cambio generacional (Rius, 2012) .

Se evidencia de acuerdo a los autores como Leach, Rius y Ward que los conflictos en las empresas familiares se presentan en su gran mayoría por los lazos afectivos en su composición familiar. (Leach, 1993) afirma que “En el ámbito familiar se produce una explosión de todas las emociones reprimidas que repentinamente se hace imposible para los miembros de la familia continuar trabajando juntos”.(p.90). Es importante resaltar que las emociones son inherentes al ser humano por ello no es posible dejarlas a un lado, Sin embargo, esta es la a razón por la cual se hace necesario aprender a coexistir con ellas y darles una adecuada gestión, evitando que estas influyan de una forma negativa y que persistan más de lo necesario en el desarrollo de la organización.

Caracterizar la inteligencia emocional y los aspectos que ayudan a solucionar conflictos a la hora de tomar decisiones gerenciales

Toma de decisiones gerenciales con inteligencia emocional

“Las emociones y los sentimientos no son una lujuria, son la manera de comunicar nuestros estados mentales a las demás personas. Pero también son una guía para poder tomar decisiones”

-Antonio Damasio-

Parra (2018) afirma que el verdadero trabajo de la alta gerencia está en la toma de decisiones; las decisiones corresponden a cada situación e individuo, es decir, son casuísticas y situacionales, por lo que no hay ninguna fórmula mágica para tomar las correctas.

La mayoría de nuestras decisiones involucran una mezcla de aspectos racionales y emocionales; con frecuencia, las decisiones reciben influencias de la suposición acerca de lo que dirán los demás, o por la expectativa de las consecuencias que las mismas acarrearán a otras personas. (Grado, 2006, p.90)

La toma de decisiones es un proceso, que abarca desde la definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción, que permitirá resolver un problema o aprovechar una oportunidad. La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y con llevan riesgo, incertidumbre y conflicto. Parra (2018)

Por lo anterior, en el contexto gerencial existen tres tipos de decisiones: estratégicas o de planificación, decisiones tácticas o de pilotaje y decisiones operativas. La diferencia fundamental

en estos tres tipos de decisiones, radica en el impacto que tienen de acuerdo al nivel que estas se toman, las decisiones estratégicas o de planificación son tomadas por altos directivos de la empresa y son decisiones de una gran trascendencia puesto que definen los fines y objetivos generales que afectan a la totalidad de la organización. Los errores en este tipo de decisiones pueden comprometer el desarrollo de la empresa y en determinados casos su supervivencia. (Parra, 2018).

Las decisiones tácticas o de pilotaje son aquellas que son tomadas por directivos intermedios. Se tratan de asignar eficientemente los recursos disponibles para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico y su impacto es a corto plazo siendo generalmente reversibles, estas son de tipo operativo y son tomadas por ejecutivos que se sitúan en un nivel más inferior, causando menos impacto dentro de la organización (Parra, 2018).

En este contexto se encuentran dos tipos de decisiones, las racionales y las intuitivas; las racionales se basan en una lógica secuencial ò en un razonamiento explícito en el terreno que se acumula en el consciente y las decisiones intuitivas: se basan en la experiencia y el criterio, la intuición no es arbitraria o irracional, porque se fundamenta en la experiencia y la práctica en el terreno que se acumula en el subconsciente. (Parra, 2018)

A partir esto se puede evidenciar que las decisiones estratégicas o de planificación son las más relevantes de una organización, siendo tomadas por los directivos y/o fundador -dueño de la empresa, razón por la cual repercuten de una manera inmediata en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, ocasionando consecuencias directamente en el desempeño económico de la empresa. (Parra, 2018)

Por lo anterior es importante realizar una toma de decisiones gerenciales acertadas y con un alto nivel de racionalidad, razón por la cual es preponderante incluir en esta parte del documento

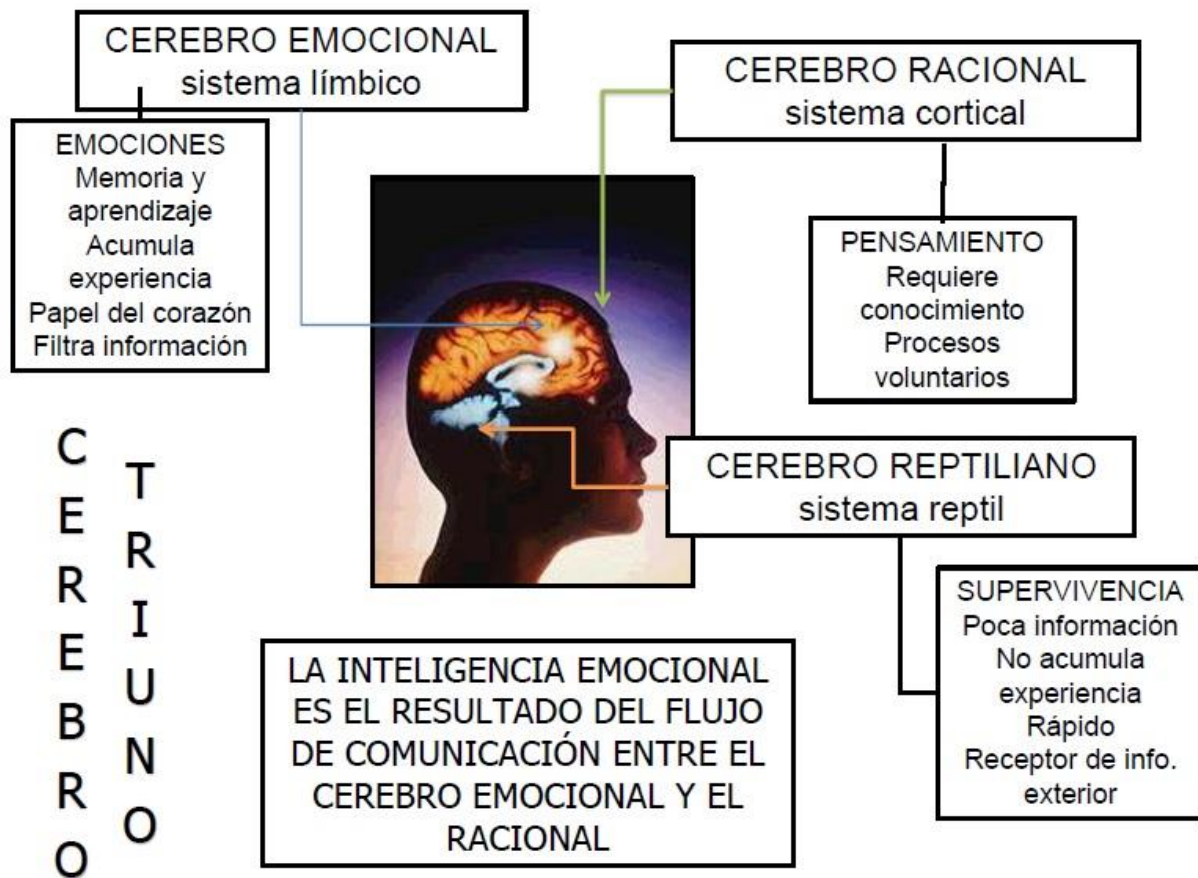
el concepto de inteligencia emocional definido por Goleman (1995) como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones “(p. 385), por cuanto en las empresas familiares se presentan conflictos, por los altos niveles de emocionalidad en sus estructuras organizacionales y denota que las decisiones gerenciales son tomadas bajo la emocionalidad y no con inteligencia emocional.

Goleman, (1995) afirma que “Existe una proporcionalidad constante entre el control emocional y el control racional sobre la mente ya que, cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante llega a ser la mente emocional..., y más ineficaz, en consecuencia, la mente racional” (p.11).

Ahora bien, abordaremos como la inteligencia emocional puede ser utilizada por las organizaciones familiares, con el fin de tomar decisiones gerenciales que permitan la sostenibilidad de la empresa en el futuro y en las generaciones venideras.

En esta parte es importante dar a conocer el modelo del cerebro triuno, LeDoux, (1996) “afirma que el cerebro triuno está compuesto por : Cerebro emocional (sistema límbico) responsable de la aparición de las emociones asociadas a cada una de las experiencias que se viven, el cerebro racional (sistema cortical-neocórtex) la neocorteza podía considerarse la sede de la racionalidad en el sistema nervioso y por último el cerebro reptiliano (instintivo) es el que se encargado de los instintos básicos de la supervivencia.

Grafica 1.
Cerebro Triuno



Nota: Fuente: Negociación y manejo del conflicto - inteligencia emocional, Gómez, V. (2018).

Es importante conocer estos conceptos puesto que la inteligencia emocional es el resultado del flujo de comunicación entre el cerebro emocional y el racional.

A partir, del modelo del cerebro triuno, Goleman analiza el cerebro emocional y el cerebro racional como un todo, donde se refiere al Secuestro Emocional: en determinados momentos en los que nos sentimos amenazados por algo (sea real o imaginado), la amígdala (parte del cerebro límbico) activa una ruta neuronal que va directamente a la alerta, dejando “desactivado” el cerebro Neocortical (parte del cerebro racional) durante un rato.

En el momento culminante del secuestro, las emociones alcanzan una intensidad extraordinaria, la perspectiva del sujeto se estrecha y su pensamiento se vuelve tan confuso que no existe la menor posibilidad de poder asumir el punto de vista del otro y tratar de solucionar las cosas de un modo más razonable. (Goleman, 1995 p.91)

De esta forma se entiende por qué las emociones inciden de una forma directa en la toma de decisiones, puesto que cuando no existe una adecuada gestión de las emociones se da lugar al secuestro emocional, como consecuencia de esto se toman decisiones erradas y fuera de contexto ocasionado problemas en la empresa y en su supervivencia.

En tal sentido las habilidades emocionales deben ser una parte inalienable en la filosofía gerencial, de esta forma la inteligencia emocional realiza un gran aporte en la toma de decisiones en las empresas familiares, mediante un proceso de aprendizaje y práctica, teniendo en cuenta que a medida que se tiene un alto nivel de inteligencia emocional, se logra gestionar de una forma adecuada las emociones y se da paso a la racionalidad.

Goleman (1995) afirma que “Todos sabemos por experiencia propia que nuestras decisiones y nuestras acciones dependen tanto —y a veces más— de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos” (p.8).

A partir de esto se crea la necesidad de no dejarse llevar por la mente emocional puesto que esta genera un alto grado de ineficiencia en la mente racional, de ahí la importancia de practicar la inteligencia emocional con el desarrollo y aprendizaje de aptitudes internas, y habilidades sociales, planteadas a continuación por Goleman (1995)

1. **Aptitud personal.** Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo

Autoconocimiento: conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.

Autorregulación: manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

Motivación: tendencias emocionales que guían y facilitan la obtención de metas.

El desarrollo de estas habilidades contribuye a la toma de decisiones gerenciales, ya que una vez se tiene control de las propias emociones se es capaz de pensar de una forma más racional, siendo esta la principal forma de toma de decisiones acertadas en las empresas familiares. Una organización en donde sus líderes poseen una alta inteligencia emocional logra tener un crecimiento sostenido y una mayor rentabilidad.

2. **Aptitud social.** Estas aptitudes determinan el manejo de relaciones

La empatía: captación de sentimientos, necesidades e interés ajenos

Habilidades sociales: habilidad para inducir en otros las respuestas deseables

Con el desarrollo de la aptitud social y habilidades sociales se puede cimentar la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás (Goleman, 1998). Ward (2012) afirma que “Los líderes que tienen éxito tienen la habilidad de vincularse y volver a vincularse continuamente y también son capaces de enseñar esta habilidad a los demás” (p.123).

De esta forma la inteligencia emocional es una herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales en las empresas familiares. Siendo este un modelo a seguir, sin importar el tipo de negocio al que se dedique la organización.

De igual forma Goleman, afirma que la inteligencia emocional es un término asociado desde hace algún tiempo a las empresas. Más allá de modas pasajeras, la inteligencia emocional ha llegado al mundo laboral para quedarse. Las empresas demandan profesionales capaces de identificar y gestionar sus emociones propias y ajenas, con habilidades sociales y con capacidad de adaptación a las distintas situaciones. En la actualidad las organizaciones se han venido preocupando por desarrollar y contratar personal que cuente con estas habilidades y que puedan demostrar que mediante la ayuda de la inteligencia emocional pueden ser proactivos en cualquier ámbito laboral (Goleman, 1998).

La profesionalización. Por último según Leach (1993) considera que la profesionalización de las empresas familiares es una de las mejores tácticas para manejar los potenciales entre valores y metas de la familia y la empresa, Rius (2012) “ según el diccionario de la lengua española ,un profesional es una persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro “ (p.135) siendo la profesionalización para una empresa el proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Estos cambios son necesarios, puesto que estas empresas están expuesta a cambios en el entorno económico, el ciclo de vida de sus productos, el desarrollo personal de los dueños y las necesidades cambiantes de la familia, afectando el resultado de la empresa (Leach, 1993) razón por la cual las empresas deben adaptarse para seguir siendo competitivas en el mercado. Requiriendo un compromiso autentico de las directivas de la empresa puesto que son quienes toman las decisiones estratégicas.

Las relaciones organizacionales y familiares deben cumplir cinco requisitos claves: los miembros deben tener deseo de pertenecía, deben estar comprometidos con metas

comunes, deben comunicarse entre sí con respeto mutuo, deben ser capaces de demostrar liderazgo creativo y tener máxima autodisciplina (Ward, 2012, p.123)

En este punto es indispensable que el gerente –fundador posea una verdadera conciencia que a medida que transcurren los años la empresa crece y el entorno cambia, a partir de esto y para que su desarrollo no se detenga se requiere un cambio organizacional, enfocado al mejoramiento de los procesos y toma de decisiones. A partir de esto Leach (1993) indica tres etapas del proceso de profesionalización: etapa al desarrollo orientada al producto, cuando la empresas concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios, etapa de desarrollo orientada al proceso, en la cual se afianzan los procedimientos de fabricación y logística, y por último no por esta menos importante la etapa de desarrollo orientado a la planificación, en la cual se utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica , una vez la empresa alcanza la última etapa esta puede decirse que es profesional. Leach (1993)

Con la implementación de la profesionalización en la empresa y el uso de las técnicas de la inteligencia emocional, se logra que los procesos de toma de decisiones estén enmarcados en la racionalidad beneficiando el desempeño de la organización y a su vez manteniendo y el equilibrio entre la empresa y la familia.

Las familias involucradas en negocios tienen nexos emocionales especiales entre sí y con su empresa. Dentro del contexto de estos lazos emocionales, los miembros de la familia deben comunicar, conducir, seguir estar motivados, manejar el éxito o el fracaso y enfrentar desafíos diarios eficazmente (Ward,2012, p.119)

Conclusiones

Las empresas familiares son organizaciones complejas por su composición familiar y los lazos afectivos que los unen, en donde las emociones juegan un papel importante en la toma de decisiones tanto en el ámbito familiar como el empresarial, teniendo en cuenta que las emociones son inherentes al ser humano es necesario aprender a gestionarlas adecuadamente, evitando que estas persistan más de lo necesario, puesto que un secuestro emocional puede generar un alto grado de impulsividad y como consecuencia una toma de decisiones desafortunada ocasionando resultados nefastos para la familia y la empresa.

La profesionalización de la empresa es un factor de éxito para las empresas familiares, mediante su implementación se logra una estructura organizacional adecuada para la toma de decisiones acertadas, contribuyendo a que no se generen conflictos, y de esta forma permitiendo que la organización tenga un crecimiento sostenido y competitividad en el mercado

La implementación de técnicas de inteligencia emocional, permite reconocer las propias emociones y gestionarlas de una forma adecuada dando paso a la racionalidad y de esta manera tomar decisiones exitosas para los dos subsistemas la empresa y la familia.

Bibliografía

- Carsrud, A. L. (2012). *Understanding Family Businesses*. New York: Springer Verlag.
- Cooper, R. K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Estados Unidos: Kairos.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gomez, V. (2018). *Negociación y manejo del conflicto. inteligencia emocional*, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C
- Grado, J. E. (2006). *Toma de Decisiones : Dinámicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión*. Mexico: Trillas.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Argentina : Ediciones Granica.
- LeDoux, J. E. (1996). *El cerebro emocional*. Barcelona : Planeta .
- Parra, J. O. (24 de Febrero de 2018). *Teoría de las Decisiones Gerenciales*. Bogotá, Colombia.
- Rius, B. I. (2012). *Empresas familiares Dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Sociedades, S. d. (23 de Noviembre de 2017). *www.supersociedades.gov.co*. Obtenido de
www.supersociedades.gov.co: *www.supersociedades.gov.co*

V.J, W. (1967). *Emoción y sufrimiento* . Barcelona: Editorial Labor.

Ward, J. (2007). *El éxito en los negocios de familia*.