

Conflicto de rol. Ambigüedad de rol.

Todo el mundo cita el primero. Para el desempeño, los datos señalan al segundo.



No es un fenómeno. Son dos.

Conflicto

Ocupar dos papeles a la vez con exigencias incompatibles. Padre y presidente. Hija y directora.

Ambigüedad

No saber qué se espera de ti en el papel que ocupas. Qué puedes decidir y sin preguntar a quién.

Se citan como si fueran lo mismo. No lo son, y no se arreglan igual.



Y aquí está la sorpresa.

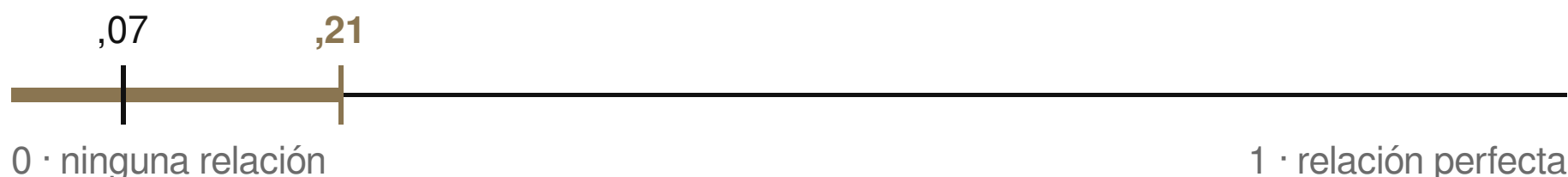
Coeficiente de correlación (r) con el desempeño

$r = ,21$

Ambigüedad de rol

$r = ,07$

Conflicto de rol



La cifra mide la fuerza de la relación. En los dos casos va en contra: a más ambigüedad o más conflicto, peor desempeño. Pero la de la ambigüedad es tres veces mayor. En tensión e insatisfacción, en cambio, empatan.

Son correlaciones, no causalidad, y son modestas. Los estudios son de organizaciones en general; la aplicación a la empresa familiar es mía.

El conflicto de rol no se elimina.

Un rol no es una etiqueta: es un guion sobre qué se puede decir, a quién y en qué tono.

Cuando dos guiones se activan a la vez no elegimos: gana el más arraigado. Y el de padre lleva treinta años de rodaje; el de presidente, ocho.

**Tu padre va a seguir siendo tu padre en el consejo.
Eso no lo cambia ningún protocolo.**

**Lo que sí se puede prevenir
es que los dos papeles choquen.**



La ambigüedad de rol no se ve.

Casi nadie escribe quién decide qué, hasta qué importe ni a quién hay que preguntar antes. En una empresa familiar todo el mundo da por hecho que eso ya se sabe.

Y cada uno lo sabe **distinto.**



Los roles son, además, responsabilidad.

No son solo psicológicos: son posiciones jurídicas con deberes distintos.

El fundador que cesa y sigue decidiendo puede estar actuando como **administrador de hecho**, y responder. El hijo que sí es administrador, y no decide, responde igual.

El que decide no responde.
El que responde no decide.



Cada rol, en su sala.

Junta general

Ahí se habla como socio.

Consejo de administración

Ahí se habla como administrador, con sus deberes.

Consejo de familia

Ahí se habla como familia, y por eso los otros dos quedan libres.

Si la misma persona se sienta en las tres, el conflicto no desaparece.
Pero deja de mezclarse en la misma conversación.

Y, cuando se pueda, repartir los cargos: que quien preside el consejo de familia no presida también el de administración.



Nombrar el rol. Aunque sea para ti.

Una posible solución al conflicto de rol es decir desde qué papel hablas.
En voz alta:

«Te contesto como accionista».
«Esto te lo digo como padre».

O, al menos, preguntártelo antes de contestar: **¿esto lo respondo como padre o como presidente?**

No elimina el conflicto: lo hace visible. Y lo que se ve, se puede gestionar.



La solución a la ambigüedad: escribir quién decide qué.

Competencias de cada órgano

Qué va a junta, qué a consejo y qué se queda en familia.

Reglamento del consejo

Cómo se convoca, cómo se decide y qué se delega.

Descripción de cada puesto

El *job description*: qué hace cada familiar que trabaja en la empresa, de qué responde y ante quién.

Poderes con límites

Quién firma y hasta qué importe.

Protocolo familiar

Quién entra a trabajar y en qué condiciones.

Suena a burocracia. Es lo único que la ambigüedad no resiste.



El conflicto se contiene. La ambigüedad se elimina.

Lo primero es saber cuál de los dos tienes delante.

Pablo Gómez-Acebo Calonje

Abogado (Madrid y Nueva York), mediador y graduado en Psicología
Estudio Jurídico Alta Mediación