

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS MIEMBROS DE UNA EMPRESA FAMILIAR¹

FACTORS INFLUENCING EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE FAMILY BUSINESS MEMBERS

FATORES QUE INFLUENCIAM A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS MEMBROS DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Gonzalo Gómez-Betancourt

Doctor en Management. Especialidad: Política de Empresa, Sub-especialidad: Empresa Familiar. IESE, Barcelona, España. MBA Executive, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Profesor titular del Área de Política de Empresa, Director del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.
gonzalo.gomez@inalde.edu.co.

José Bernardo Betancourt Ramírez

MDEEF Máster en Dirección Estratégica con especialización en Empresa Familiar, Universidad de León, León, España Administrador de Instituciones de Servicio, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Investigador Gonzalo Gómez Betancourt & Consultores Asociados (GGBCA), Bogotá, Colombia, área de investigación. Miembro del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE - Universidad de La Sabana, Chía, Colombia.
jose.betancourt@inalde.edu.co

María Piedad López Vergara

MBA Executive, INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia, 2007. Politóloga, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2001. Investigadora en el área de Política de Empresa y Empresa Familiar, miembro del grupo de investigación de empresa familiar, INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Chía, Colombia. Estudiante doctoral, Jyväskylä School of Business and Economics University of Jyväskylä, Finlandia.
maria.lopez@inalde.edu.co.

- **Clasificación JEL:** M110

RESUMEN

En el área de empresa familiar se ha resaltado la importancia de la gestión de las emociones, más aún en aquellos casos donde un miembro de la familia se desempeña en los tres subsistemas: familia, propiedad y empresa. A pesar de ello, poco se ha investigado la manera en que las emociones afectan a las organizaciones familiares. Esta investigación, basada en el estudio a profundidad de un caso colombiano, explora la razón por la cual la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar varía en cada uno de los subsistemas. La información se analizó en los cuatro componentes de la inteligencia emocional y en los tres subsistemas de la empresa familiar. Los hallazgos indican que la inteligencia emocional de una persona se puede ver afectada por múltiples factores como: comunicación, situación marital, experiencias emocionales, expresividad, cultura, relaciones con familia política, apoyo a miembros de la familia, capacidad de relacionamiento, de conciliación, iniciativa, planeación de propiedad y formación de propietarios, confianza y presencia de externos en la empresa, empoderamiento, educación y formación directiva. Estos factores pueden afectar uno o varios subsistemas y a un individuo o al grupo con que interactúa. Esta investigación destaca la importancia de las dinámicas interpersonales y las emociones en la viabilidad a largo plazo de una empresa familiar.

PALABRAS CLAVE

Inteligencia emocional, empresa familiar, factores, emociones, influencia.

Fecha de recepción: 01 - 11 - 2012

Fecha de aceptación: 20 - 12 - 2012

ABSTRACT

Family business area has highlighted the importance of emotions management, especially in cases where a member of the family plays roles in the three subsystems: family, ownership and business. However, little has been researched on how emotions affect such organizations. This study explores the reason why emotional intelligence of a family business' members is different in each subsystem and identifies the factors that influenced the emotional intelligence of a Colombian case studied in depth. Data were analyzed with the four components of emotional intelligence and the three subsystems of the family business. The findings indicate that individual's emotional intelligence can be affected by many factors such as: communication, marital status, emotional experience, expressivity, culture, relationships with in-laws, family members' support, ability to relate and conciliate, initiative, planning property and owners training, confidence and the presence of external people in the company, empowerment, education and managers training. These factors also may affect in one or more subsystems the Emotional Intelligence of an individual or the group that interacts with. This research highlights the importance of interpersonal dynamics and emotions in the long-term viability of a family business.

KEYWORDS

Emotional intelligence, family business, factors, emotions, influence.

RESUMO

Na área de negócio de família destaca-se a importância da gestão de emoções, especialmente nos casos em que um membro da família desempenha um papel nos três subsistemas: família, propriedade e negócios. No entanto, pouco tem sido investigado sobre como as emoções afetam tais organizações. Esta pesquisa explora a razão pela qual a inteligência emocional dos membros de uma empresa familiar varia em cada um dos subsistemas e identifica os fatores que influenciaram a inteligência emocional das pessoas de um caso colombiano estudado em profundidade. Os dados foram analisados com os quatro componentes da inteligência emocional e os três subsistemas da empresa familiar. Os resultados indicam que a inteligência emocional de um indivíduo pode ser afetada por diversos fatores, tais como: comunicação, estado civil, experiência emocional, expressão, cultura, relacionamentos com demais familiares, o suporte para os membros da família, a capacidade de ser relacionado, de conciliação, iniciativa, planejamento e treinamento de proprietários, confiança e a presença de externa na da empresa, empoderamento, educação e a formação em gestão. Esses fatores também podem afetar um ou mais subsistemas da Inteligência Emocional de um indivíduo ou grupo com o qual interage. Esta pesquisa destaca a importância da dinâmica e emoções interpessoais na viabilidade a longo prazo de uma empresa familiar.

PALAVRAS-CHAVE

Inteligência emocional, empresa familiar, os fatores, as emoções, a influência.

Introducción

Con base en experiencias vividas por empresas familiares (EFs) e investigaciones realizadas, es posible determinar que la mayoría de los problemas que viven estas empresas son de naturaleza psicológica (Kets de Vries, 1996). La dinámica en los subsistemas: familia, empresa y propiedad genera situaciones en donde el control de las emociones puede llegar a convertirse en un punto álgido que afecta la unidad y armonía familiar, dando espacio a conflictos entre sus miembros.

La destrucción de familias y negocios debido al inadecuado manejo del conflicto parece ser una característica predominante en las EFs (Levinson, 1971). Algunos estudios han presentado el conflicto como un suceso no necesariamente negativo, ya que en cierto grado, se puede percibir que tiene consecuencias positivas en el desempeño de la firma (Jehn, 1995, Kellermanns y Eddleston, 2004, 2006). El conflicto,

analizado desde el punto de vista positivo, puede ayudar a fortalecer el proceso de toma de decisiones e incrementar la aceptación de la decisión final (Amason, 1996).

Numerosos autores están de acuerdo en que el manejo del conflicto es importante para el éxito de la EF (e.g., Dyer, 1986; Ward, 1987), especialmente en el ámbito familia, ya que éste le añade complejidad al conflicto; más aún cuando sus miembros desempeñan roles en la empresa y en el patrimonio (Sorenson, 1999). Aunque algunas familias encuentran maneras para controlar sus conflictos (Lee y Rogoff, 1996), se sabe muy poco sobre el rol de las emociones en las dinámicas de las empresas familiares y mucho menos sobre las razones que hacen que la inteligencia emocional (IE) de los miembros de una empresa familiar varíe en cada uno de sus sistemas.

En el contexto de los negocios, los sentimientos son percibidos como irrelevantes aunque las emociones se interponen en alcanzar un desempeño eficiente (Fineman,

1996). Algunos autores (Eriksson, 2004; Sánchez-Burks y Huy, 2007) han afirmado que la interacción en el lugar de trabajo hace que se transfieran emociones de un individuo hacia los demás, en un proceso psicológico automático inconsciente, y de acuerdo con Goleman (2001), cuando un grupo permanece junto mucho tiempo, las emociones compartidas son más fuertes. En la EF existen diferentes órganos de gobierno como el consejo de familia, el consejo de propietarios y la junta directiva, que se ocupan de temas de distinta naturaleza (Gómez-Betancourt, 2010; Gómez-Betancourt, Betancourt y Zapata, 2012). En ese tipo de reuniones, un miembro de la familia propietaria puede relacionar un tema actual con experiencias familiares del pasado y afectar sus emociones, su comportamiento y la dinámica del grupo, como resultado de años de historia acumulada, que en el momento puede o no estar relacionado con el tema abordado en los órganos de gobierno.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es analizar por qué varía la IE de los miembros de una empresa familiar en cada uno de sus sistemas: el familiar, el patrimonial y el empresarial. Este objetivo se cubrirá mediante la presentación de un caso de estudio a profundidad con dos unidades de análisis: individual y grupal (Yin, 1994) analizado mediante las teorías del modelo de IE (Goleman, 1995) aplicado a las empresas familiares y el modelo de los tres círculos (Davis y Tagiuri, 1982).

El caso provee mensajes que hacen evidentes factores que influyen en la IE de los miembros de una empresa familiar. Por lo tanto abre la oportunidad para que las familias y empresas identifiquen estos elementos en sus dinámicas y desarrollen competencias para gestionar de manera adecuada las emociones. El valor de esta investigación radica en aportar a la comunidad académica internacional elementos para gestionar la IE en organizaciones familiares, desde la realidad de un país suramericano como Colombia, donde más del 70% de sus empresas son familiares (Daníes, 2006). Los resultados pueden cambiar la forma en que se aborda la investigación y consultoría de la EF debido a la importancia de las emociones tanto en el individuo como en la familia.

Este artículo se divide en 5 secciones. En primer lugar se presenta la revisión de literatura sobre las emociones en la empresa familiar. Posteriormente se presenta la pregunta de investigación y la metodología utilizada. La tercera parte presenta apartes relevantes del caso de estudio.

La cuarta sección presenta el análisis de la información y finalmente se presentan los resultados, conclusiones, limitaciones, futuras investigaciones y contribuciones del estudio.

1. Revisión de la literatura

La literatura sobre emociones en las organizaciones se ha incrementado desde hace dos décadas, despertando mayor atención en este tema por parte de los académicos (Barsade, Brief y Sapataro, 2003; Labaki, Tsabari y Zachary, 2013). Aunque algunos autores han estudiado este tópico y han atribuido las emociones al ámbito familiar (Carlock y Ward, 2001) este tema no ha sido muy desarrollado en el área de las empresas familiares. (Astrachan y Jaskiewicz, 2008).

De acuerdo con el estudio desarrollado por Labaki, Tsabari, y Zachary (2013), las emociones en la EF se han estudiado desde el enfoque de la propiedad emocional (Bjornberg y Nicholson, 2008) cohesión emocional de familia y empresa (Pieper, 2007), retorno y costo emocional (Astrachan y Jaskiewicz, 2008) y valor emocional (Zellweger y Astrachan 2008). Lo cual deja un vacío sobre estudios que deben realizarse en el tema de la inteligencia emocional aplicada a las empresas familiares, vacío que se pretende llenar parcialmente con esta investigación.

Durante la pasada década, la IE ha llamado la atención de los académicos, especialmente en el área de la psicología. (Matthews, Zeidner, and Roberts, 2002). La idea sobre IE creció bajo el concepto de inteligencia social, el cual fue desarrollado en diferentes investigaciones (Eysenck, 1995; Guilford, 1967; Thorndike, 1920).

El primer modelo de IE en el campo de la psicología, fue desarrollado por Peter Salovey and John Mayer. Durante los 90's, surgió otro modelo sobre la IE con una visión un poco diferente. Este modelo fue desarrollado por Daniel Goleman and R. Bar-On, quienes basaron su modelo en las ideas previas de Salovey and Mayer (1990), incluyéndole otros componentes como las habilidades sociales. (Lysus, 2006).

El concepto IE fue presentado por Daniel Goleman, psicólogo estadounidense, en su libro *Inteligencia Emocional* publicado en el año 1995. Y aunque han transcurrido ya 18 años desde entonces, sólo hasta hace poco, las organizaciones han otorgado la importancia que realmente tiene este concepto en aspectos como

clima organizacional, trabajo en equipo y desempeño orientado a resultados económicos.

El término IE es definido por Daniel Goleman como las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás (Goleman, 1995).

Otros autores y académicos del tema, han presentado diversas definiciones sobre este concepto. Es así como Bar-On (2000) define la IE en términos de una ordenación de conocimientos y aptitudes emocionales y sociales que tienen una influencia en nuestra capacidad general de afrontar con eficacia las demandas del entorno. Esta ordenación incluye la habilidad de ser consciente de uno mismo, comprender y expresarse, la habilidad de ser consciente de los demás, de comprenderlos y relacionarse con ellos, y la habilidad de lidiar con las emociones intensas y de controlar los propios impulsos y la habilidad de adaptarse a los cambios y de resolver problemas de naturaleza personal o social.

Según Mayer, Salovey y Caruso (2000), la IE puede considerarse como la capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y regular las emociones en uno mismo y en los demás.

Sin embargo, más allá de un concepto que nos ayuda a comprender los elementos que componen este término; el verdadero valor agregado está en conocer qué afecta la IE y cómo puede ser aplicado por los miembros de una familia en los distintos órganos de gobierno de la EF y sus dinámicas interpersonales.

Estudios realizados por Gallup Organization, han demostrado que los directivos eficaces son capaces de controlar sus emociones y que los colaboradores que se quedan con los directivos que los lideran, son aquellos directivos que dirigen con IE. (Cherniss, 2005). Con lo anterior podemos resaltar una primera idea: para ayudar a las organizaciones, sean empresas familiares o no familiares, los directivos deben aprender a manejar su propia IE, pues con ella afectan a las personas con las que interactúan.

Dentro de este concepto, las competencias emocionales se refieren a la capacidad aprendida basada en la IE que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo. Ser experto en una competencia emocional como servicio al cliente, o resolución de conflictos, requiere de una aptitud subyacente en características fundamentales de IE como conciencia social y gestión

de las relaciones. (Goleman, 1998). Se pueden analizar estos conjuntos en los que se agrupan las 20 competencias de IE. Estos grupos son: conciencia de uno mismo, conciencia social, autogestión y gestión de las relaciones. En la Tabla 1 se pueden estudiar con más detalle cada uno de los componentes del modelo de IE de Goleman.

La teoría de IE expuesta anteriormente lleva a sugerir cómo la ausencia o presencia de la IE en una persona puede afectar positiva o negativamente su relación y desempeño con las demás personas y las organizaciones (Goleman, 1995). Cuando un grupo u organización son orientados por un líder, inevitablemente, la IE de ese líder afectará la IE de esa organización, creando o no un clima que promueva comportamientos adecuados para las dinámicas orientadas al buen desempeño.

Estudios han reportado que con una IE desarrollada, los individuos pueden estar preparados para manejar y comprender las emociones propias y ajenas, y afrontar de la mejor manera el manejo de relaciones familiares. (Keaten y Kelly, 2008). Es así como la IE contribuye positivamente al desempeño individual (Thi Lam y Kirby, 2002) y hace consciente al individuo sobre las relaciones interpersonales que tiene con los demás, desarrolla mejores actitudes, mejor adaptabilidad en las relaciones e incrementa también los valores. (Akerjordet, K; Severinsson, 2007).

Debido a que el objetivo de esta investigación es identificar por qué varía la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar en cada uno de sus sistemas; es importante explicar la relación que tiene la IE en las dinámicas y el comportamiento de cada uno de los sistemas presentes en la EF. Por esta razón, se presenta a continuación el Modelo de Davis y Tagiuri (1982).

1.1. MODELO DE LOS TRES SISTEMAS PRESENTES EN LA EMPRESA FAMILIAR (DAVIS Y TAGIURI, 1982)

La cultura de las EFs (Gallo, 1993) presenta diferencias importantes frente a la de las ENF, ya que en las primeras coinciden diferentes grupos e intereses. (Davis y Stern, 1980; Davis y Tagiuri, 1982; Lansberg, 1988; Barach, 1993; Cauffman, 1996). En la empresa familiar los accionistas tienen un compromiso distinto con la empresa y entre ellos mismos; los ciclos de evolución de

El marco referencial de competencia emocional (Daniel Goleman)	
Competencia personal: Cómo nos relacionamos con nosotros mismos	
1.	Conciencia de uno mismo: Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. a. Autoconciencia emocional: reconocer las propias emociones y afectos b. Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias virtudes y límites c. Confianza en uno mismo: un intenso sentido de la propia valía y capacidades
2.	Autogestión: regular los propios estados, impulsos y recursos internos a. Autocontrol emocional: mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos b. Fiabilidad: mantener elevados niveles de honradez e integridad c. Meticulosidad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal d. Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios e. Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia f. Iniciativa: sentirse cómodo y abierto ante nuevas ideas, enfoques e informaciones
3.	Conciencia social: cómo nos relacionamos con los demás. a. Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas b. Orientación hacia el servicio: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes c. Conciencia organizativa: es la capacidad para interpretar las corrientes de emociones y realidades políticas en los grupos y en las organizaciones.
4.	Gestión de las relaciones: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás a. Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces b. Comunicación: escuchar abiertamente y emitir mensajes convincentes c. Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver desacuerdos d. Liderazgo con visión de futuro: Inspirar y dirigir a grupos y personas e. Catalizar los cambios del cambio: iniciar o dirigir los cambios f. Establecer vínculos: alimentar relaciones instrumentales g. Trabajo en equipo y colaboración: trabajar con los demás en la consecución de una meta común

Tabla 1. Componentes Modelo IE Goleman

Fuente: Medición de la competencia emocional individual. En Goleman 1998

las EFs están en conexión con las cambiantes necesidades de la familia dirigente y de aquellos que poseen la propiedad.

El primer marco conceptual de distinción entre EF y ENF elaboraba sólo la interacción de dos sistemas: familia y empresa, siendo el punto de partida de investigaciones en los años sesenta y setenta (Calder, 1961; Levinson, 1971; Barnes y Hershon, 1976) que explicaban las características propias de la EF. Sin embargo, ha sido necesario distinguir entre dirección y propiedad, debido al caso de algunos individuos que perteneciendo a la familia ejercen la propiedad, pero no están involucrados en la operación diaria de la empresa mediante un contrato laboral, mientras que otros son directivos pero no pertenecen a la familia propietaria. A principios de los años ochenta, Davis y Tagiuri adicionan al primer modelo de dos sistemas un tercero, que es el de la propiedad. Este nuevo marco establece que los conflictos que se generan en la EF se basan más en la ambivalencia de intereses entre los roles del propietario y el directivo, y no necesariamente en los roles de la familia y la empresa (Gersick et al, 1997).

En el modelo se explican los tres sistemas que se presentan en las empresas familiares: la Familia, la Empresa y la Propiedad. El círculo Familia, es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, incluidos los familiares políticos. El círculo Empresa, comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad, determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

El modelo también permite presentar la ubicación de cada uno de los miembros relacionados con estos sistemas. Debido a la existencia de diferentes roles que desempeñan las personas dentro de la empresa, este Modelo de los tres Círculos ayuda a entender cada uno de estos roles y los intereses de aquellos que se encuentran en cada uno.

Las interacciones entre estos sistemas generan cierto carácter de complejidad en las empresas de este tipo, dando lugar a diferentes conflictos entre los miembros

de la familia de acuerdo al rol y a las funciones de su cargo. En las EF de primera y segunda generación es donde estas relaciones interpersonales ponen a prueba de fuego la IE de sus miembros, por la constante cercanía y comunicación que se maneja.

1.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

En las EF pasamos del plano personal al grupal, para el cual también existe una definición de IE entendida como la capacidad de un grupo para generar o compartir un conjunto de normas que regulen el proceso emocional de manera que genere confianza, identidad grupal y eficacia de grupo (Urch y Wolff, 2005). La IE Grupal (IEG) opera a través de dos características: 1) que las normas culturales grupales influyen en la interpretación y la respuesta situacional frente a la emoción y que 2) la conciencia emocional proporciona información acerca de temas que pudieran requerir de la atención del grupo. Cuando se habla de IEG, se entiende que puede ser aplicada a organizaciones y para efectos de esta investigación, se aplicará a organizaciones familiares, es decir a EFs.

De acuerdo a los profesores Kets de Vries, Carlock y Florent-Treacy (2007), se han detectado algunos signos que demuestran una baja IE en miembros de familias empresarias como: a) Ausencia de la habilidad de escucha; b) Falta de balance entre la familia y la empresa, c) Puntos ciegos: en ocasiones las familias pierden la perspectiva y la habilidad para analizar los problemas en toda su dimensión, d) Arrogancia presente en la toma de decisiones, en el trato con los demás.

La falta de IE en un miembro de familia puede tener consecuencias en la familia entera así como en la empresa, razón por la cual se sugiere la terapia de grupo como herramienta para ayudar a las familias empresarias en este tema. A través de esta terapia de grupo, los miembros de las familias pueden empezar a desarrollar altos niveles de inteligencia emocional percibidos mediante: a) Habilidad de la escucha: la cual permite incluir puntos de vista de las demás personas, b) Empatía, c) Humildad, d) Liderazgo con inteligencia emocional: La inteligencia emocional de los líderes tienden a generar mejores miembros de equipo, más efectivos y motivados entre ellos mismos (Kets de Vries et. al, 2007).

Como se puede observar, se ha registrado un incremento en el interés académico por el tema de las emociones en la EF. Sin embargo, la literatura sobre la IE en especial en EFs, aún no ha sido muy desarrollada, generando un vacío. (Moon and Hur, 2011). Por lo tanto, esta investigación aporta un conocimiento respecto a las razones que generan cambios en la IE de los miembros de una empresa familiar en cada uno de sus sistemas, ya sea para construir una armonía familiar y social y/o para obtener un desempeño económico que permita continuar la gestión empresarial.

2. Metodología

Con el presente artículo se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿por qué varía la inteligencia emocional de los miembros de una empresa familiar en cada uno de sus subsistemas: el familiar, el patrimonial y el empresarial? Esta pregunta se responderá analizando en profundidad, mediante el estudio de un caso, los componentes de IE de Goleman y los tres subsistemas presentes en la empresa familiar (Davis y Tagiuri, 1982) presentados anteriormente.

En este estudio exploratorio se usó un enfoque de estudio de caso para explorar en un contexto real un fenómeno que busca responder preguntas de cómo y por qué se produce dicho fenómeno (Yin, 1994). Se utilizó un muestreo intencional eligiendo un caso crítico que ejemplifica variaciones de la IE de los miembros de una EF en tres contextos diferentes: empresarial, familiar y patrimonial. Los datos para este estudio fueron obtenidos a través de entrevistas semi-estructuradas, observación y revisión de los materiales de la organización. Este proceso duró aproximadamente seis meses.

Los datos de este proyecto fueron recolectados a través de tres fuentes de información. Entrevistas semi-estructuradas para recopilar información de cada miembro de la familia propietaria. Las entrevistas fueron realizadas por los autores con duración aproximada de una hora y media cada una. Durante la entrevista se les explicó a las personas el modelo de IE y sus componentes, posteriormente se les pidió responder preguntas generales sobre su percepción de IE de ellos mismos y de otros miembros de la familia. Adicionalmente los autores hicieron observación directa de la dinámica interpersonal en tres órganos de gobierno: Consejo de familia, Consejo de socios y Junta Directiva. Por último se analizaron las actas de cada una de estas sesiones.

Los investigadores analizaron la información recolectada de manera individual con el fin de identificar las razones que motivaban cambios en la IE de los miembros de la familia empresaria. Posteriormente se trabajó en conjunto para comparar las observaciones y llegar a observaciones comunes que permitieran responder la pregunta de investigación.

3. Descripción del caso de estudio

3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La EF elegida en este caso se desempeña en Santander en el sector de transporte de combustibles para una de las refinerías más grandes de Colombia-América del sur. Hay cuatro miembros de la familia propietaria: el padre (30%), la madre (20%), el hijo (25%) y la hija (25%). En la estructura de gestión de la empresa el padre toma las decisiones principales, el hijo es el director, la madre trabaja en contabilidad y finanzas, y la hija trabaja en recursos humanos y marketing desde Bogotá. La empresa fue fundada en 1977 y hoy en día tiene 50 empleados y COP\$35.000 millones de pesos en ventas.

En la historia de la familia se identificaron varios eventos relevantes:

- Hace algún tiempo, la madre se enteró que el padre tuvo relaciones extramaritales. Esto la llevó a solicitar la disolución de la sociedad conyugal para poder proteger la riqueza de la familia de posibles demandas, aunque siguen conviviendo en la misma casa.
- Los padres hicieron la separación de la propiedad e incluyeron a sus hijos como propietarios sin decirles nada. Los hijos se dieron cuenta de todo cuando el abogado de la familia pidió que el hijo firmara con su futura esposa un acuerdo prenupcial, poco tiempo antes de casarse. Esto generó sentimientos negativos entre los padres y el hijo.
- Por la cultura machista de la región donde se crió el padre, decidió tratar a sus dos hijos de manera diferente. Cuando el hijo estaba listo para ir a la universidad, él le dijo que iba a tener un presupuesto muy estricto y que tendría que pagar de nuevo a su padre todo el dinero invertido en la universidad. El presupuesto dado no era suficiente para sobrevivir cada mes, por lo que el hijo comenzó a robar productos de la compañía para revenderlos y poder sobrevivir

mientras terminaba sus estudios. Al ver a su hijo en tales condiciones, la madre, a escondidas del padre, ayudó al hijo a comprar un camión cisterna, para que con lo generado con el transporte de combustible, ganara dinero extra con la empresa. Por otro lado, el padre fue muy generoso cuando su hija decidió ir a la universidad. Se le dio un presupuesto holgado y no se le pidió devolver el dinero a su padre. Esto creó una gran cantidad de conflictos entre el hijo y el padre.

- Por último, el padre fue secuestrado, y durante este tiempo el hijo no sólo se hizo cargo del negocio, sino también de la negociación para traer de regreso a su padre con vida. Aunque el hijo era capaz tanto de dirigir la empresa y recuperar a su padre sano y salvo, su padre nunca le dio las gracias, y apenas se quejó de lo suave e incapaz que era el hijo en la gestión de la empresa.

Teniendo en cuenta estos hechos, la familia contrató a un grupo de consultores para ayudarles a consolidar el futuro de la empresa. La información de este caso se obtuvo como parte de este trabajo de consultoría.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA

El padre es un empresario que desarrolló sus habilidades a través de su experiencia en el trabajo. Él no tuvo educación formal para dirigir la empresa. Desde que comenzó la empresa ha sido el responsable de las operaciones del día a día. Ha desarrollado muy buenas relaciones con sus clientes, gracias a su conocimiento general y su gusto por los viajes. En general es muy estricto, disciplinado y autoritario. Él cree que la empresa ha sido y siempre será de él solamente. "El hecho de que mi esposa y mis hijos sean dueños de una parte es sólo por razones de impuestos y para la protección de nuestros activos". Su prioridad es la viabilidad económica de la empresa.

La madre es responsable de las tareas financieras y contables en la empresa. Aunque no tuvo educación universitaria, es muy hábil en el manejo de las finanzas del hogar. Esta capacidad fue de gran ayuda para iniciar el negocio con la compra de un taxi, luego un camión cisterna y ahora la flota de transporte. Su prioridad es la familia. Debido a esto, ella siempre trata de mantener a la familia unida. En general es tranquila y tiene muy buenas habilidades interpersonales. Ella es empática y trata de evitar el conflicto tanto como sea posible.

El hijo es el actual gerente general de la empresa. Es administrador de empresas. Ha trabajado para la empresa desde que tenía 17 años de edad y tuvo que pasar por la mayor parte de los puestos de trabajo de nivel operativo. Desde que nació, su padre pensó en él como el sucesor de la empresa. Debido a esto, fue levantado bajo normas muy estrictas por parte de su padre, quien decía “mi hijo no es un buen administrador, es muy suave con la gente y delega todo a los demás... ...para ser un buen administrador se necesita ser capaz de controlar todo, especialmente en esta industria, donde la gente tiende a robar”.

La hija se hace responsable de los recursos humanos y marketing de la empresa familiar a distancia, desde Bogotá, donde vive con su marido. Terminó sus estudios en psicología y siempre ha sido protegida por su padre. Ella se ha preocupado por formarse continuamente en temas de coaching y el desarrollo personal.

4. Análisis de la IE de cada miembro en cada sistema de la empresa familiar

En esta sección se analiza el individuo empleando las cuatro dimensiones de la IE de Goleman (2001). En cada dimensión se analizó el comportamiento en cada sistema de la empresa familiar (la familia, la propiedad y los negocios). A continuación se presenta el análisis de cada miembro de la familia.

4.1. EL PADRE

4.1.1. CONCIENCIA DE SÍ MISMO

En la empresa el padre toma el papel de auditor o fiscal, gracias a su experiencia y claridad tiene la capacidad de entender dónde están los errores de la organización, él es muy enfático con los asuntos relacionados con la empresa y reconoce totalmente las fortalezas y debilidades de la misma. La propiedad es un tema prohibido para él. Él no es consciente de la administración de la propiedad, se siente robado. Él dice “yo fui el que trabajó para crear la propiedad y tuve que transferirla a mi esposa e hijos... ...Yo no considero que sea justo”. El padre es una persona dura en temas familiares, como consecuencia de la infidelidad que tuvo en el pasado se siente juzgado por su esposa e hijos. Por otra parte, es consciente de sus grandes esfuerzos para dar lo mejor a la familia.

4.1.2. AUTOGESTIÓN

Es muy activo en la empresa, le gusta participar en diferentes actividades, manejar los problemas y encontrar la solución, hacer cambios donde ve errores, si no administra algo se debe a que no tiene ese conocimiento o porque no está al tanto de la existencia de ese tema en la empresa, al respecto el hijo dijo: “él piensa que el servicio al cliente no es importante para el negocio porque creció en un mercado cerrado donde todo lo que las empresas producían era vendido a los clientes”. Después de la transferencia de la propiedad, el padre maneja diferentes elementos de la propiedad porque tiene que hacerlo y no porque él quiera. Él perdió el interés por el tema de la propiedad. En relación con el tema de la familia el padre es arrogante y orgulloso, siempre espera recibir la gratitud y reconocimiento de sus hijos. Espera que su familia le muestre amor primero, pero él es hermético y no se los expresa.

4.1.3. CONCIENCIA SOCIAL

En la empresa el padre no escucha a los demás, es terco y piensa que siempre tiene la razón, al respecto el hijo comenta: “Él no cree que hoy en día sea necesario preguntar a los clientes que quieren, o que necesitan”. Por el contrario, en relación con el tema de la propiedad, él no se siente responsable, ni se adapta a los cambios que la propiedad ha tenido. El padre no es consciente de las necesidades y preocupaciones que tienen sus socios familiares. Sobre el sistema familiar él no quiere saber cómo está su esposa, ni qué necesita, esto se debe a la transferencia de la propiedad que su esposa pidió. Sobre esto ella dijo: “Él no tiene la iniciativa de organizar actividades para la familia”.

4.1.4. GESTIÓN DE LAS RELACIONES

En relación con los temas de la empresa, el padre entiende mucho sobre los servicios tercerizados que contratan y a los proveedores de la compañía y trata de manejarlos de la mejor manera posible, en cambio, él no se preocupa por clientes y empleados. Sin embargo, deja a su hija implementar algunos cambios y lo permite por darle el beneficio de la duda y no porque sea necesario. Al respecto la hija menciona “mi papá mejoró su actitud durante las reuniones debido a la presencia de los consultores” el Padre transfirió la propiedad porque tenía que hacerlo, por lo que la comunicación con respecto a este tema es un tabú. Él no tiene interés en administrar o resolver conflictos en este sistema. Sobre la familia, el padre asiste a las reuniones y actividades programadas, él organiza y administra las actividades por y para sus nietos, pero no para sus hijos o esposa.

4.2. EL HIJO

4.2.1. CONCIENCIA DE SÍ MISMO

En la empresa el padre pasa sobre las decisiones hechas por el hijo que es el Gerente General, situación que le ha ido generando gran frustración, en consecuencia, él no es consciente de lo que está haciendo, por ejemplo, juega Spiderman en la oficina y no le importa que las personas en la empresa lo vean. Acerca de la propiedad, se siente incómodo y molesto porque su familia le pidió a su esposa firmar el acuerdo prenupcial, y como consecuencia ha perdido la capacidad de reflexión y se pone a la defensiva cuando se le pregunta acerca de la propiedad. En cambio, ve la relación familiar como un tema esencial en su vida, es consciente de la importancia de mantener la armonía y la unidad entre los miembros de la familia.

4.2.2. AUTOGESTIÓN

El hijo trata de tomar decisiones y administrar la empresa, pero finalmente no lo hace, esto como consecuencia del rol de su padre como auditor informal, otra razón por la que evita hacer cosas es porque sabe que si él hace algo su padre va a hacer cambios relacionados con su decisión y lo desautorizará. El hijo administra la propiedad pero con menor interés desde la firma del acuerdo prenupcial, por otra parte, a causa de su falta de conocimiento no sabe manejar la propiedad. Por el contrario, la hija dice que en el sistema familiar: “siempre está al tanto de administrar y organizar las reuniones y actividades de la familia, siempre está promoviendo actividades para mejorar la unidad, la armonía y el amor.” Él llega a casa de sus padres y hace un asado o cocina algo, sin embargo, cuando su padre llega a casa y le habla de temas de negocios, se pone impaciente y se va del lugar, en lugar enfrentar la situación y manejarla.

4.2.3. CONCIENCIA SOCIAL

El hijo pertenece a una generación más joven, por lo que entiende mejor las necesidades de los clientes, sin embargo, como el estilo de su padre no se centra en satisfacer las necesidades del cliente no toma ninguna acción al respecto porque sabe que su padre se le negará. Acerca de la propiedad él no entiende la razón por la que sus padres le pidieron a su esposa firmar el acuerdo prenupcial. Tampoco es consciente que la propiedad de la empresa pertenece a su familia. En los aspectos de la

familia él entiende a su madre y su hermana, sin embargo, no entiende a su padre y no quiere intentar.

4.2.4. GESTIÓN DE RELACIONES

En la empresa el hijo administra, hace cambios y toma de decisiones sobre los asuntos que su padre permite, y no sobre todos los temas que le gustaría trabajar. En cuanto a la propiedad como en su criterio carece de conocimiento no administra, ni comunica, ni resuelve conflictos. Por el contrario, el sistema más fuerte es la familia, donde se siente cómodo y se preocupa por administrar y organizar diferentes actividades, cuenta con una buena comunicación.

4.3. LA MAMÁ

4.3.1. CONCIENCIA DE SÍ MISMO

La mamá es totalmente consciente de las fortalezas y debilidades de la empresa, y de lo que no puede hacer por falta de conocimiento, ella conoce totalmente y entiende los problemas y dificultades de la empresa. En cuanto a la propiedad, la mamá no es consciente de los efectos y las consecuencias de su manejo sobre el blindaje y la división patrimonial que ella lidero. Para ella el patrimonio es un tema tabú del cual no habla. Acerca de la familia es consciente de su importancia en la unidad familiar y confía en sí misma.

4.3.2. AUTOGESTIÓN

A pesar de que la mamá es consciente de las dificultades de la empresa, su esposo no la deja administrar ni tomar medidas para realizar algunos cambios, por otra parte, tiene conocimiento empírico sobre el manejo y administración. Sin embargo, dice su hija: “ella es muy inteligente tratando con los empleados una vez que mi padre ha sido injusto y duro con ellos, ella habla y los motiva a seguir trabajando”. Debido a su falta de conocimiento ella no sabe la forma de administrar la propiedad. Ella sólo habla de la propiedad con sus hijos, y es un tema tabú con su marido y externos. Es consciente de las dificultades que enfrenta su familia, sabe que es la persona clave para cuidarlos y ayudar a unirlos.

4.3.3. CONCIENCIA SOCIAL

La mamá es muy enfática con los problemas de la empresa, entiende a los empleados y proveedores, sin embargo, en la empresa no es empática con su esposo e

hijos. En el sistema de la propiedad no es contundente y no entiende a su marido, por otra parte, no entiende el comportamiento y la reacción de su hijo en relación con el acuerdo prenupcial que su esposa tuvo que firmar antes del matrimonio. Acerca de la familia siempre está pensando en sus hijos y nietos, se preocupa por sus necesidades, entiende la situación de su hijo relacionada con sus camiones y la forma en que los adquirió.

4.3.4. GESTIÓN DE LAS RELACIONES

En la empresa se las arregla bien y trata de arreglar las situaciones en las que su esposo e hijo tratan mal a los empleados, al mismo tiempo, ella trata inteligentemente a los proveedores, consigue algunas veces extensiones en los pagos. En cuanto a la propiedad habla con sus hijos y trata de planificar su futuro, por el contrario, ella no discute el tema con su marido, ella no administra la propiedad. En la familia ella siempre lidera los procesos de integración más importantes, y trata de fortalecer los lazos de afecto, cuando hay algunos conflictos, trata de gestionarlos y resolverlos. El hijo dice: “a mi mamá le gusta organizar diferentes actividades para mejorar la unidad de la familia, como viajes, cenas, celebraciones de cumpleaños, Navidad, Fin de Año”.

4.4. LA HIJA

4.4.1. CONCIENCIA DE SÍ MISMO

Es consciente de su papel, de las habilidades, fortalezas y debilidades en la empresa. Sin embargo, su hermano dijo al respecto: “no tiene aún todos los conocimientos y habilidades de gestión... .. no es consciente de todos los problemas que enfrenta la empresa”. Ella comprende las situaciones que se enfrentan en la propiedad y las consecuencias que tuvo en sus familiares. En cuanto a la familia entiende dinámica familiar, sus fortalezas y debilidades, por otra parte, es consciente del importante papel que desempeña como conciliadora.

4.4.2. AUTOGESTIÓN

Gracias a su formación y el conocimiento como psicóloga maneja asuntos de la empresa y situaciones mejor que otros miembros de su familia, por otra parte, tiene una buena relación con su padre, es más fácil que ella tome decisiones e introduzca cambios innovadores en la organización porque no se enfrenta ni compete con el fundador, contrario al hijo. En cuanto a la propiedad es responsable, sin embargo, no puede manejarla por su falta de conocimiento. En familia trata de ser cada vez

mejor persona, y tiene buena relación con sus padres y su hermano.

4.4.3. CONCIENCIA SOCIAL

Siempre escucha a su familia, empleados, proveedores, gobierno, etc. Se siente comprometida con el medio ambiente y el gobierno, y tiene una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones. En cuanto a la propiedad, es muy empática, entiende y escucha a su familia. Sin embargo, su hermano comenta: “cuando su familia política le pidió que firmara el acuerdo prenupcial ella no entendía la razón por la cual hacerlo, a diferencia de cuando le pidieron firmar a mi esposa el acuerdo prenupcial, ella decía que entendía las razones”. Ella se siente responsable de su familia, la mamá dijo: “ella tiene la iniciativa de organizar diferentes actividades para animar nuestra unidad”.

4.4.4. GESTIÓN DE LAS RELACIONES

Ella maneja la empresa y las situaciones de propiedad que puede, las que no maneja se debe a su falta de conocimientos en administración y gestión. En cuanto a su familia tiene una buena comunicación con todos los miembros y siempre ayuda a resolver los conflictos.

5. Análisis cruzado

5.1. EL PADRE

Analizando al padre, se puede observar que en el sistema de la empresa es en el que tiene mejor IE, él confía en sí mismo, es muy enfático, es consciente de las dificultades y fortalezas de la compañía, tiene una gran capacidad de administrar las diferentes situaciones que enfrenta la empresa y hace cambios para resolver conflictos, pero un factor que está afectando negativamente es su desconfianza en las personas, por lo que no delega a su hijo, el padre controla y toma decisiones que no le pertenecen. Además se encontró que la presencia de externos a la familia puede mejorar la dinámica de trabajo.

Por el contrario, la propiedad es un tema tabú para él, porque él no estuvo de acuerdo con la transferencia de la propiedad a su esposa e hijos, por lo tanto, no le gusta participar en nada, ni le gusta hablar con nadie al respecto, siempre evade este tema, no maneja ni resuelve los conflictos, todo lo anterior se debe a la falta de comunicación, no escucha los planes ni expectativas

de los demás. Por último, en el sistema familiar tiene un gran impacto los problemas maritales y las experiencias emocionales, el padre se siente juzgado a causa de la relación extramatrimonial que tuvo. No maneja los conflictos, ni tiene iniciativa para organizar actividades, perdió el interés en su esposa, además, el siempre espera que su familia le exprese amor y lo cuide, pero él es inexpresivo con ellos, esto a consecuencia de la cultura de su ciudad natal la cual es bastante machista.

Se puede destacar que el padre tiene un manejo diferente de las emociones en los tres sistemas. De acuerdo con la percepción de los entrevistados, podemos concluir que aunque su IE en el negocio es mejor, genera un impacto positivo en el funcionamiento de la empresa, a pesar de la desmotivación de su hijo debido a la alta exigencia y a las condiciones poco justas de trabajo (salarios por debajo del promedio del mercado). En los sistemas de la familia y la propiedad, su impacto es negativo, porque su participación es poca y no tiene interés en estos temas.

5.2. EL HIJO

Siente frustración en el negocio, debido a que el padre siempre está pasando por encima de sus decisiones debido a la desconfianza y la falta de empoderamiento, por esta razón, cuando ve cambios o mejoras que se pueden hacer el hijo no las gestiona, porque sabe que su padre como lo deshará, ha ido perdiendo su interés en este sistema. En cuanto a la propiedad está frustrado como consecuencia de la firma de capitulaciones por petición de sus padres y que aún no entiende el porqué de esta decisión, debido a que él no sabía que era propietario y no recibía dividendos. Este malentendido le trajo un problema marital porque su esposa se sintió ofendida por la forma en que le pidieron firmar. Estos problemas patrimoniales están vinculados a la falta de planeación y protección jurídica de la propiedad que tampoco fue comunicado, a pesar del impacto en las relaciones con la nueva familia política. Respecto al sistema familiar el hijo tiene interés e iniciativa, es muy activo, se preocupa por su familia, sus necesidades y sentimientos, le gusta organizar actividades y reuniones para fortalecer la unidad y la armonía, sin embargo, tiene una débil comunicación con su padre.

Se puede concluir que el hijo tiene un manejo de las emociones que varía en cada subsistema. Él no tiene ningún interés en el negocio y su comportamiento

genera un impacto negativo en los trabajadores. En la propiedad participa en una posición defensiva que afecta negativamente las decisiones, aunque es de resaltar que el hijo no se siente como propietario, porque no recibió dividendos, ni fue informado de que era accionista. En temas familiares es un miembro activo, tiene una alta influencia positiva en el grupo porque él promueve actividades.

5.3. LA MAMÁ

Tiene un buen conocimiento de las debilidades y fortalezas de la compañía, gestiona diferentes situaciones y resuelve los conflictos, se preocupa por la familia, empleados y proveedores de la empresa, sin embargo, hay algunos aspectos que no puede manejar debido a su falta de educación. El tema de propiedad ella lo considera tabú, debido a la exigencia que le hizo a su marido sobre la transferencia de la propiedad como consecuencia de la relación extramatrimonial que fue una experiencia emocional muy dolorosa para ella. Ella no quiere gestionar ni prestar atención a su situación marido en temas relacionados con la propiedad, existe una falta de comunicación sobre el tema. En el sistema familiar guía y da apoyo a sus hijos y nietos se preocupa por cuidar la armonía y la unidad, por lo que organiza diferentes actividades para mejorar las relaciones.

Como conclusión la mamá tiene diferente manejo de las emociones dependiendo del subsistema donde ejerce su rol. Además, según la percepción de los entrevistados, podemos concluir que tiene una alta influencia positiva en los sistemas de la empresa y de la familia, mientras que tiene una alta influencia negativa sobre el tema de la propiedad porque corta toda conversación al respecto, limitando el avance de muchos temas.

5.4. LA HIJA

Tiene una buena empatía en la empresa, puede influir en su padre para hacer cambios, es flexible y responsable en sus acciones. Ella sabe cómo manejar sus emociones e impulsos, se preocupa por todos los vinculados a la empresa, no puede manejar ciertos temas por falta de formación directiva. La misma situación ocurre en la propiedad, pues su falta de educación y conocimientos como propietaria limita su participación, en cambio, tiene buenas relaciones y comunicación en familia y sabe cómo manejarlo para mejorar la unidad y la armonía, es una persona conciliadora, entiende y se preocupa por las

necesidades y dificultades de los familiares y propone iniciativas.

Como conclusión Claudia es la persona más equilibrada en su familia, porque tiene un buen manejo de la IE en los tres subsistemas. De acuerdo con la percepción de los entrevistados podemos concluir que tiene una alta influencia positiva en los tres sistemas: negocios, familia y propiedad, aunque en este último sistema tiene importantes limitaciones que no le permiten aportar más.

6. Discusión

En este artículo se argumenta que las emociones y la gestión de las emociones juegan un papel importante en la dinámica que los miembros de la empresa familiar tienen al interior de la empresa, la familia y el patrimonio. Basándose en el trabajo previo de IE en la organización se sugirió que la capacidad de un individuo para reconocer y gestionar las emociones propias y de los demás influye en la dinámica interpersonal de cada uno de los subsistemas. Para ilustrar nuestras ideas, el presente trabajo se basó en el estudio de caso en profundidad de cuatro miembros de la familia que son los propietarios de una empresa familiar.

El análisis indica que hay una serie de factores que influyen en el uso de la IE de los miembros de una empresa familiar, lo cual genera variaciones del manejo de las emociones en cada uno de los subsistemas en que participe la persona.

En el subsistema familiar se identificaron la comunicación, la situación marital, las experiencias emocionales, la expresividad, la cultura, las relaciones con la familia política, la guía y apoyo a los miembros de la familia, la capacidad de relacionamiento, la capacidad de conciliación y la iniciativa.

En el subsistema patrimonial se identificaron la comunicación, la situación marital, las experiencias emocionales, la planeación, el blindaje patrimonial, las relaciones con la familia política y la formación como propietarios.

En el subsistema de la empresa se identificaron la confianza, la presencia de externos, el empoderamiento, la educación, la empatía, la capacidad de influir en los demás y la formación directiva.

Con base en lo anterior podemos plantear las siguientes proposiciones:

P1.) La Inteligencia Emocional de los miembros de una Empresa Familiar se puede ver afectada por diversos factores.

P2) Existen factores que afectan en uno o en varios subsistemas la Inteligencia Emocional de los miembros de una Empresa Familiar.

Considerando que la IE es una habilidad que puede usar la persona, el análisis del caso indica que los miembros de una EF pueden hacer mayor o menor uso de la IE en la medida que se vean afectados por los factores mencionados.

6.1. IMPLICACIONES PARA LA TEORÍA

De acuerdo con Labaki y colaboradores (2013), vemos las emociones como un elemento importante para entender las interacciones entre los miembros de una empresa familiar. El análisis del caso no sólo muestra los factores que influyen en las emociones de los miembros de una EF y que dan respuesta a las variaciones de IE en cada subsistema de la EF, sino que también ilustra que las dinámicas interpersonales en la EF traspasan de un ámbito al otro debido a que sus miembros se desempeñan en varios roles a la vez, lo cual si no es atendido con la importancia que merece, puede afectar la viabilidad de la empresa. Una implicación final de este proyecto se refiere a los efectos que las emociones de un individuo pueden tener en el contexto del grupo y afectar procesos en uno o varios subsistemas de la empresa familiar.

6.2. IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA

Los consultores suelen estar acostumbrados a solucionar temas puntuales, pero como observamos en este caso, en la EF un tema de la familia (u otro ámbito) puede estar oculto y tener repercusiones profundas en la empresa y en el patrimonio, pero hasta no identificar ese factor familiar que desencadenó la dificultad, será muy difícil dar una solución efectiva al grupo.

Una segunda implicación práctica es el entendimiento de la IE como una capacidad que los individuos tienen, desarrollan y pueden usar a su elección. Esto indica que tener un IE fuerte no siempre asegura que el individuo la utilice.

6.3. FORTALEZAS, LIMITACIONES Y FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La principal fortaleza de este proyecto está relacionada con el uso de un enfoque holístico que analiza los tres subsistemas de la EF para identificar los factores que afectan la dinámica interpersonal de los miembros de una EF. El uso de un estudio de casos permitió una exploración más profunda del tema y descubrir su importancia en las EF. Por otro lado el estudio presenta algunas limitaciones, en primer lugar el estudio sólo representa una organización de Colombia y su generalización a otras EF del mundo es limitada. Una segunda limitación es que no exploramos plenamente los factores y sus efectos en las dinámicas interpersonales, tema que será objeto de futuras investigaciones para comprender mejor sus implicaciones en las dinámicas de la empresa familiar.

7. Conclusión

En este trabajo se exploraron las razones que generaban variaciones de la IE en los miembros de una EF, debido a que empíricamente se había observado una variación del manejo de las emociones en un individuo que asistía a diferentes espacios para tratar temas de familia, empresa o propiedad. Los hallazgos indican que la IE de un miembro de una EF se puede ver afectada por múltiples factores, que además pueden afectar en uno o en varios subsistemas la Inteligencia Emocional de un individuo o el grupo con que interactúa.

Esta comprensión puede dar claridad sobre la importancia de las dinámicas interpersonales y las emociones en la viabilidad a largo plazo de una empresa familiar. También se recomienda que, dada la naturaleza de nuestro método de recolección de datos, la investigación futura siga estudiando estos temas en el contexto de la EF. Por último, se sugiere como futura investigación, identificar el impacto que tiene la IE en el desempeño económico de la empresa familiar. ≡

NOTAS

1. Este artículo es un producto de investigación que forma parte de la línea de empresa familiar del Grupo de Investigación de Empresa Familiar de INALDE Business School, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia. La institución financiadora fue INALDE Business School, Universidad de La Sabana y la empresa GGBCA S.A.S.

2. Agradecimientos a Isabel Botero, Ph.D. profesora del departamento de Management de Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, USA. Por su continuo aporte a la mejora de la metodología de nuestras investigaciones en el área de empresa familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AKERJORDET, K. and SEVERINSSON, E. Emotional intelligence: a review of the literature with specific focus on empirical and epistemological perspectives. In: *Journal of Clinical Nursing*. Vol. 16, No. 8 (2007); p. 1405-1416.
2. AMASON, A. Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. In: *Academy of management journal*. Vol. 39, No. 1 (1996); p. 123-148.
3. ASTRACHAN, J. and JASKIEWICZ, P. Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. In: *Family Business Review*. Vol. 21, No. 2 (2008); p. 139-149.
4. BARACH, J. Keeping the Family in The Firm. En: GALLO, M.A. *La Empresa Familiar 4*. Barcelona: IESE. 1993.
5. BARNES, L. and HERSHON, S. Transferring power in the family business. In: *Harvard Business Review*. Vol 54, No. 4 (1976); p. 105-114
6. BAR-ON, R. Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. In: BAR-ON, R y PARKER, J. *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass. 2000.
7. BARSADÉ, S., BRIEF, A. and SAPATARO, S. The affective revolution in organization behavior: The emergence of a paradigm. In: GREENBERG J. (Ed.), *Organization behavior: The art of the science*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2003.
8. BJORNBERG, A. and NICHOLSON, N. *Emotional Ownership: The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm*. London: The Institute for Family Business. 2008.
9. CALDER, G. The peculiar problems of a family business. In: *Business Horizons*. Vol. 4, No. 3 (1961); p. 93-102.
10. CARLOCK, R. and WARD, J. *Strategic planning for the family business*. New York: Palgrave. 2001.
11. CAUFFMAN, E. Maturity of judgment: Psychosocial factors in adolescent decision making (Doctoral dissertation, Temple University, 1986). In: *Dissertation Abstracts International*. Vol. 57, No. 9-B (1996); p. 5943
12. CHERNISS, H. L'economia Filosòfica de la Teoria de les Idees. En: *Revista catalana de Filosofia*. Vol. 7 No. 1 (2005); 5-13.
13. DANÍES, R. *Sociedades de familia en Colombia año 2005*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. S. L. 2006.
14. DAVIS, J. and TAGIURI, R. Bivalent Atributtes of a Family Firm. In: ARONOFF, C. and WARD J. *Family Business Sourcebook. Omnigraphics*. S. L. 1991.
15. DAVIS, P. y STERN, D. Adaptación, Supervivencia y Crecimiento del Negocio Familia. En: GALLO, M. *La Empresa Familiar 5*. Barcelona: Estudios y Ediciones IESE. 1996.

16. DYER, W. *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco; Jossey Bass. 1986
17. ERIKSSON, C. B. The effects of change programs on employees' emotions. In: *Personnel Review*. Vol. 33, No.1 (2004); p. 110-126.
18. EYSENCK, H. J. *Genius: The natural history of creativity*. New York, US: Cambridge University Press. 1995.
19. FINEMAN, S. Emotion and organizing. In: HARDY C., CLEGG S. and NORD W. (Eds), *Handbook of organization studies*. London: Sage. 1996.
20. GALLO, M. A. Unpublished research presented at Loyola University Chicago Family Business Forum. IBSE, Barcelona, Spain. 1993.
21. GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M.M., and LANSBERG, I. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press. 1997.
22. GOLEMAN, D. An EI-based theory of performance. In: Cherniss C. and Goleman D. (Eds.). *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass. 2001.
23. GOLEMAN, D. *La Inteligencia Emocional*. México: Ed. B. S. A. 1995.
24. GOLEMAN, D. *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Editorial Kairós. 1998.
25. GÓMEZ-BETANCOURT, G. *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. México: Cengage Learning. 2010.
26. GÓMEZ-BETANCOURT, G., BETANCOURT, J. y ZAPATA, N. *Empresas familiares multigeneracionales*. En: *Entramado*. Vol. 8, No. 2 (2012); p. 38-49.
27. GUILFORD, J. *The nature of human intelligence*. NY, US: McGraw-Hill. 1967.
28. JEHN, K. A multithethod examination of the nemefits and detriments of intragroup conflict. In: *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40 (1995); p. 256-282.
29. KEATEN, J, and KELLY, L. Emotional intelligence as a mediator of family communication patterns and reticence. In: *Communication Reports*. Vol. 21 (2008); p. 104-116.
30. KELLERMANNNS, F. and EDDLESTON, K. Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 30, No, 6 (2006); p. 809-830.
31. KELLERMANNNS, F.W. and EDDLESTON, K. Feuding families: When conflict does a family firm good. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28, No. 3 (2004); p. 209-228.
32. KETS DE VRIES, M, CARLOCK, R, and FLORENT-TREACY, E. *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. John Wiley and Sons Ltd, England. 2007.
33. KETS DE VRIES, M. *Dinámica de las empresas familiares: las buenas y las malas noticias*. En: *La Empresa Familiar 5*. GALLO, M. A. (Ed.) Universidad de Navarra. S. L. 1996.
34. LABAKI, R, MICHAEL-TSABARI, N., and ZACHARY, R. K. Emotional dimensions within the family business: Towards a conceptualization. In: SMYRNIOS, K. X., POUTZIOURIS, P. Z. and GOEL, S. *Handbook of Research on Family Business (2nd Ed., pp. 734-763)* UK: Edward Elgar Publishing, Inc. 2013.
35. LANSBERG, I. The Succession Conspiracy. In: *Family Business Review*. Vol. 1, No. 2 (1988); p. 119-143.
36. LEE, M. and ROGOFF, E. Research note: Comparison of Small Business with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An investigation of Differences in Goals, Attitudes and Family/Business Conflict. In: *Family Business Review*. Vol. 9, No. 4 (1996); p. 423-437.
37. LEVINSON H. Conflict that plague the family business. *Harvard Business Review*. Vol. 49 (1971); p. 71-80.
38. LYUSIN, D. Emotional intelligence as a mixed construct: Its relation to personality and gender. In: *Journal of Russian & East European Psychology*. Vol. 44 (2006); p. 54-68.
39. MATTHEWS, G., ZEIDNER, M, and ROBERTS, R.D. *Emotional Intelligence: Science and Myth*. Cambridge, MA: MIT Press. 2002.
40. MAYER, J. D., SALOVEY, P., and CARUSO, D. R. Emotional Intelligence as Zeigeist, as Personality, and as Mental Ability. In: BAR-ON R. and PARKER, J. D. A. *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace (pp. 92-117)*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass. 2000.
41. MOON, T.W. and HUR, W. Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Job Performance. In: *Social Behavior and Personality: an international journal*. Vol. 39, No. 8 (2011); p. 1087-1096.
42. PIEPER, T. Mechanisms to Assure Long-Term Family Business Survival: A Study of the Dynamics of Cohesion in Multigenerational Family Business Families. Frankfurt am Main: Peter Lang. 2007.
43. SALOVEY, P., and MAYER, J. D. Emotional Intelligence. In: *Imagination, Cognition, and Personality*. Vol. 9 (1990); 185-211.
44. SANCHEZ-BURKS, J. and HUY, Q. Emotional Aperture: A missing dimension of emotional intelligence. *International Society for Research on Emotions Meeting*. S. L. 2007.
45. SORENSON, R. L. Conflict strategies used by successful family businesses. In: *Family Business Review*. Vol. 12, No. 4 (1999); p. 325-339.
46. THILAM, L., and KIRBY, S. Is emotional intelligence advantage? In: *The journal of social Psychology*. Vol. 142, No. 1 (2002); p. 133-145.
47. THORNDIKE, E. L. Intelligence and its uses. In: *Harper's Magazine*. Vol. 140 (1920); p. 227-235.
48. URCH, V. y WOLFF, S. *Inteligencia emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo*. En: GOLEMAN, D. y CHERNISS, C. *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Editorial Kairós. 2005.
49. WARD, J. L. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass. 1987.
50. YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. 1994.
51. ZELLWEGER, T. M. and ASTRACHAN, J. H. On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*. Vol. 21, No. 4 (2008); p. 347-363.