

Economía

Tu economía Consultorios: Inversión Fiscal Laboral Autónomos Mercado laboral Consumo

«Los conflictos en la empresa familiar se pueden anticipar»



Yolanda Mora. / BORJA AGUDO

Yolanda Mora | Consultora

Directivos vascos se preparan para capear situaciones complicadas y resolverlas con éxito

IRATXE BERNAL

Miércoles, 17 octubre 2018, 23:51

0 ...

Según los expertos, de las empresas familiares (rentables, con futuro en el

mercado) sólo llega a la segunda generación una tercera parte. De esa tercera parte, a su vez, únicamente un tercio llega a una siguiente generación. Esa mayoría que se queda en el camino lo hace por no haber sabido resolver situaciones o conflictos (desde el relevo del fundador a desacuerdos entre hermanos) que «son recurrentes» y, por tanto, «se pueden anticipar». Esa es la opinión de Yolanda Mora, economista y psicóloga socia de la consultora especializada en empresa familiar Gendarillas, Mora & Asociados, que ayer asesoró sobre cómo prepararse para afrontar estas situaciones a los directivos y gerentes que asistieron a la jornada '**La influencia del factor humano** en la empresa familiar' organizada por la Cámara de Bilbao, Cebek y la UPV/EHU con la colaboración de la Diputación Foral de Bizkaia.

- ¿Ser una familia añade complejidad a la gestión de una empresa?

- Inevitablemente. Si hablamos de una empresa de primera y segunda generación donde los actores conviven o han convivido toda la vida, es inevitable. Una empresa que no sea familiar tendrá los retos propios del mercado, proveedores, clientes, financiación... Pero la empresa familiar tiene que añadir un reto complicadísimo, que es incorporar eficientemente a esa empresa el sistema familiar. Y son dos planos que funcionan con parámetros muy distintos. La empresa busca rentabilidad y va a combinar sus factores productivos para lograr esa rentabilidad. En cambio, la familia funciona desde la protección, el afecto... Desde el mundo del amor. La familia es un sistema que mira hacia dentro mientras que la empresa debe hacerlo hacia fuera, hacia el mercado y la competencia. Y, a veces, ambas cosas chocan. La pertenencia a la familia es vitalicia y la aceptación en ella es incondicional, pero una empresa te tiene que mirar como trabajador y quiere que rindas y aportes a la rentabilidad y si no lo haces, te echa. Combinar esas cosas sin que haya un deslizamiento de la una hacia la otra es muy complicado.

- Y separar ambas cosas es imposible.

- Desde la consultoría siempre decimos a los empresarios que tienen que saber desde cuál de los dos ámbitos están abordando las decisiones empresariales, pero también sabemos que es casi imposible. Si te enfadas en la empresa con tu padre y después tenéis que comer juntos no vais a estar cómodos, o si tienes una rivalidad histórica con tu hermano y después tenéis que trabajar juntos... En las familias hay una dinámica, cada miembro tiene un rol, se crean filias y fobias y todo esto inevitablemente se lleva a la empresa porque trabajas con esas mismas personas. Y si eso no se gestiona bien, por bueno que sea el negocio, puede acabar con él.

- ¿Se puede gestionar una situación de conflicto desde la propia familia?

- Si se sabe identificar el conflicto, sí. Y si se sabe anticipar, también. Tendemos a pensar que son cosas que sólo nos pasan a nosotros, que son cuestiones personales. Pero no se trata de que tengas un conflicto con tu hermano o tu padre; en realidad son temas recurrentes que ocurren en todas las familias empresarias. Precisamente, lo mejor de jornadas como la de ayer es ver que la gente que acude se da cuenta de que no está sola, que hay mucha otra gente a la que le pasa lo mismo o algo muy parecido. Descubren además que hay a quién acudir, que no pasa nada por sacar el problema de casa. Lo fundamental es saber que por ser empresa familiar vas a tener que adaptarte a ciertos cambios evolutivos tanto de un plano como del otro, y que esos cambios son ineludibles y generan una serie de situaciones que pueden ser conflictivas con las que tendrás que lidiar. Si ya conoces qué conflictos pueden ser esos y, de entrada, ya sabes que se pueden gestionar, los vives como si fueran menos graves y, sobre todo, despersonalizas. Puedes además planificar cómo vas a actuar y puedes pactar cómo va a actuar también cada miembro de la familia. Si no estás sobre aviso caes en pensar que te tienen manía, que todo es irresoluble... Y ahí sí que hay que acudir a una persona de fuera.

- ¿Qué más cambios recurrentes hay además del relevo generacional?

- La sucesión desde luego es un hito muy importante, pero también lo es por ejemplo el período de transición, cuando conviven dos generaciones con distintas visiones. La primera suele conocer la empresa y el mercado desde la trinchera, mientras la segunda llega con una formación más académica y tienen que combinar ambos puntos de vista porque la propiedad aún está en manos del que tiene que irse y que suele ser también a quien la empresa toma como referencia. Luego están los derivados de la propia evolución de la empresa. Por ejemplo, puede haber también situaciones en las que se entienda que la empresa está tan especializada y ha crecido tanto que hay que profesionalizar la gestión y contratar a los mejores del mercado. Pero esa decisión puede chocar con las expectativas de algunos miembros de la familia que contaban con acceder a esos puestos y que incluso se estaban preparando para asumirlos.

- Hay familias que son especialistas en eludir discusiones

- Discusiones, sí. Conflictos, no. Hay familias que temen poner en entredicho la armonía familiar, sin darse cuenta de que la armonía sólo existe ya en las formas. Y cuando quieren reaccionar el conflicto ya está larvado. La comunicación es fundamental. Hay que entender de dónde surge cada conflicto para evitar creer que la otra parte actúa de mala fe o incluso acabar creando bandos. Si buscas aliados para sentirte respaldado rara vez tienes una contraparte que te matice sobre ninguno de los temas que pongas sobre la mesa, las posiciones se polarizan. Si se llega ahí ya es

muy difícil lograr empatizar con el otro grupo o plantearte que puede haber un punto de razón en sus planteamientos, porque uno se queda muy prisionero de su propio conflicto. Ahí sí que hay que acudir a terceros, que puede ser un consultor o una persona de confianza de la familia, alguien que ocupe un cargo en el consejo de dirección con un talante especialmente mediador, por ejemplo. Las herramientas existen, las técnicas de gestión de conflictos están ahí. Un conflicto no desaparece por mucho que lo silencies. La única manera de solucionarlo es airearlo. Desde el momento en que decides abordarlo ya tienes una oportunidad para solucionarlo. El primer requisito para afrontar un conflicto es trasparencia; decirse 'vamos a hablar esto que nos incomoda'. Como consultor yo pueden llamar por mil casos distintos, pero al final en el fondo de todos ellos siempre hay un problema de comunicación.

- El primer requisito es la trasparencia. ¿Y el segundo?

- El respeto No sirve comunicarse de cualquier manera. Tú tienes que decirme que tienes un problema, pero yo tengo que escuchar. Escuchar de verdad. Sin prejuicios, sin pensar que ya sé lo que me vas a decir. Ah, y hay que cuidar las formas. La comunicación no verbal, todo lo que decimos con los gestos... Son cosas que con la familia solemos olvidar.

- ¿Cree que se escapa mucho talento de estas empresas porque hay quien prefiere evitar conflictos y trabajar para cualquiera menos para su familia?

- Sí que hay casos. No se pueden cuantificar, pero es una de las razones por las que las familias abandonan los negocios. Cuando los padres dicen que sus hijos no tienen interés por seguir en el negocio, a veces es porque efectivamente no les llama la atención la actividad de la empresa, pero otras porque hay hijos que prefieren eludir posibles conflictos. De hecho, hay padres que, sabiendo lo duro que es liderar una empresa familiar, en previsión de que haya problemas directamente deciden pasar la gestión de la empresa a profesionales de fuera de la familia y dejar a los hijos como felices propietarios.

La mejor selección de noticias en tu mail

Recibe las principales noticias, análisis e historias
apuntándote a nuestras newsletters

Apúntate

Lo + leído

El Correo

Tu economía

Top 50

1 Si no lo vas a usar (mucho), alquílalo

2 La producción española de petróleo cae a mínimos históricos

3 ¿Por qué una grúa puede durar 50 años?

4 El mercado laboral vasco da más opciones a los mayores de 45

5 Los datos de los mejores

0 Comentarios

Patrocinada

HYUNDAI



El coche perfecto:
diseño,
potencia
ecologí
y

Noticias relacionadas

Los otros guantes verdes de Gordon Banks

Foronda abre 2019 con menos viajeros

El periodista que inventó la Champions y el Balón de Oro

CONTENIDO PATROCINADO

Enlaces Patrocinados por Taboola

Gran sorpresa para los conductores sin accidentes recientes

Discount Drivers

Juega esto durante 1 minuto y verás por qué todos son adictos

Vikings: Juego en Línea Gratis

Descubre por qué este Smartwatch tiene a todo el mundo entusiasmado

HealthWatch

MÁS NOTICIAS

por Taboola

José Miguel Gurrea y Paloma Zorrilla dejan Vox tras ser expedientados por las prácticas abortistas del ginecólogo bilbaíno

Iñaki López vuelve al palco de San Mamés después de la bronca con Urrutia

«Me metí en el taxi y el bebé ya estaba medio fuera, pero no se movía»

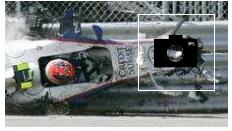
Fotos



▣ **El día en imágenes**



▣ **Las adicciones a debate**



▣ **Los accidentes de Robert Kubica**



▣ **Fotos del día**

Vídeos



01:15



00:54



01:41



00:19

▣ **Solari: "Aspiro a que hagamos un partido tan serio como hace tres días"**

▣ **Arderiu: Forcadell "ni organizó ni efectuó ese referéndum"**

▣ **El PDeCAT al Gobierno sobre su enmienda a la totalidad: "Tienen tiempo para rectificar"**

▣ **Absueltos Narcís Serra y al resto de la cúpula de Caixa Cataluña por el caso de los sobresueldos**

© DIARIO EL CORREO, S.A. Sociedad Unipersonal.C/ Pintor Losada 7 48004 Bilbao



[Contactar](#) | [Aviso legal](#) | [Política de privacidad](#) | [Publicidad](#) | [Mapa web](#) | [Política de cookies](#)