

Economía

Tu economía Consultorios: Inversión Fiscal Laboral Autónomos Mercado laboral Consumo

«Lo peor que se puede hacer en una empresa familiar es evitar el conflicto»



Juan Carlos Ayala.

Juan Carlos Ayala, director de la Asociación Riojana de la Empresa Familiar, participa esta tarde en Sarriko el ciclo 'La profesionalización, factor clave de continuidad'

Más del 80% de las empresas del mundo son familiares, pero sólo el 12% sobrevive a la tercera generación y, unas veces es culpa del mercado, pero la mayoría no. La mayoría de las ocasiones es un conflicto familiar lo que lleva al traste el legado de padres y abuelos. Y lo peor, mucha veces ese conflicto era obvio, pero nadie se atrevió a abrir la caja de Pandora por miedo a desatar un vendaval que, sin embargo, siempre acaba llegando.

Es la teoría de Juan Carlos Ayala, director de la Asociación Riojana de la Empresa Familiar, quien no duda en afirmar que lo peor que se puede hacer ante un conflicto «es no hacer nada». «Las empresas familiares saben muy bien cuidar de su legado. Son muy hábiles y ágiles tomando decisiones, pero también son muy sensibles a los enfrentamientos de las partes y los enfrentamientos son inevitables, pero eso hay que saber cómo actuar cuando se detectan», explica antes de su ponencia esta tarde en el salón de grados de Facultad de Economía y Empresa (Sarriko) dentro del ciclo 'La profesionalización, factor clave de continuidad'. Está organizada por la Cámara de Bilbao, Cebek y la UPV a través de su cátedra de empresa familiar, con la colaboración de la Diputación Foral de Bizkaia.

-Usted sostiene que en una empresa del conflicto puede salir algo bueno. Incluso en una familiar, donde a veces las relaciones son un poquito especiales.



-El conflicto nunca puede desaparecer del todo, pero si tienes una estrategia para abordarlo puede incluso ser una fuente de oportunidades. Que haya dos posiciones defendidas por dos personas o grupos diferentes no es necesariamente malo. Puede servir para crecer si aprendes cómo plantear las cuestiones a otros y ves hasta dónde puedes ceder o hasta qué punto puedes cerrarte en una posición. Tampoco es inusual que de grandes conflictos surjan después grandes colaboraciones e incluso amistades. Tendemos al ver el conflicto como una situación en la que cada una de las partes intenta bloquear los objetivos de la otra, pero si se sabe gestionar puede haber ganadores y ganadores, en vez de perdedores y perdedores. Es cierto que cuando una cuestión se enfoca sólo desde el punto de vista profesional cuesta menos superarla que cuando además es personal.

-Explíquese.

-Si un empleado no quiere realizar una tarea le puedes despedir, pero si es tu hermano quien se niega a realizar un trabajo asignado inevitablemente pensarás cosas que ya traes de casa, como que siempre se sale con la suya, que no aporta nada al esfuerzo de los demás... Estás mezclando lo personal y eso hace más difícil abordar el problema. Por eso, porque lo mezclamos todo, hay más conflictos en las empresas familiares que en las no familiares. Hay que poner cortafuegos y tratar cada

problema en su ámbito.

-Pero nunca evitar el conflicto.

-Nunca. A mí en muchas empresas me preocupa lo que podríamos llamar 'paz ficticia'; esas situaciones en la que no se aborda el problema por no crear un conflicto, y no se hace nada. Es la peor de las estrategias. Si yo sé que mi hijo no es todo lo eficiente que debiera pero me lo callo porque me da miedo que fuera de mi empresa no tenga oportunidades, o porque temo la reacción del resto de la familia... O si el resto de hermanos también se calla porque creen que es el padre quien debe decir algo, porque si lo dicen ellos directamente el enfrentamiento podría ser mayor, al final generamos una situación que se va agravando.

-¿Hasta dónde?

-Es una bola de nieve que puede crecer hasta llevarse todo por delante si esa ineficiencia causa problemas con clientes, proveedores, bancos... Cuando la situación se enquistá y finalmente estalla, lo dices todo a la vez y eso no tiene buen final. Mi consejo es que cuando se vea un problema se aborde de inmediato. Cuanto antes.

-Vamos a abordarlo. ¿Por dónde empezamos?

-Por la comunicación, que no es lo mismo que hablar. Comunicar es intentar ponerte en el lugar del otro y hacerlo de verdad, con ganas de sacar algo en limpio. Después hay que ver cuánto nos separa. Hay que hablar con claridad para que el otro sepa en qué punto estamos, cuánto falta para acercar posturas. Lo siguiente es crear opciones; si yo quiero que se solucione el problema tengo que negociar. No puedo cerrarme en mi posición. Además, si ya sé los por qué de la otra parte veré por dónde es posible llegar a un acuerdo que preceda a un compromiso. Pero sólo llegamos a ese compromiso si antes pasamos por la comunicación, la claridad y el planteamiento de opciones.

-¿Hay que ser especialmente estricto marcando esos compromisos cuando se trata de la familia?

-Siempre tiene que estar muy claro lo que se esperar de cada persona y más si es un familiar. ¿En cuántas empresas un hermano deshace lo que ha hecho el otro? Eso es porque no hay claridad en los roles, con lo que se crea estrés e ineficacia. Si se establecen compromisos también se atajan los conflictos que se pueden dar si los trabajadores que no son de la empresa ven trato de favor. Todo el mundo puede entender que el hijo del jefe tenga determinados beneficios, pero si el trato de favor es sistemático e injusto con respecto al resto de trabajadores, les desmotivará.

-¿Cuándo hay que preparar el relevo generacional?

-El traspaso es el momento más crítico. Es cuando todo se destapa y se ve si las tareas están bien repartidas, por eso hay que pensar cómo hacerlo con tiempo. No se puede esperar a los 65 años porque no sólo es dejar un puesto; es enseñar a ejercerlo. Hay que enseñar cómo es la cultura de la empresa y cómo preservarla. El nuevo jefe puede ser muy bueno, pero si no sabe mantener la armonía familiar, se lo pone muy difícil a la empresa.

-¿Y si hay más de un candidato?

-Lo más importante es que las reglas de juego estén claras; hay que saber qué se le pide a quien vaya a dirigir la empresa. ¿Idiomas? ¿Experiencia? ¿Una carrera determinada? Lo que sea, pero bien explicitado para que todos los hijos decidan si les interesa o no participar en el proceso de selección

-¿Y si ocurre lo contrario y ninguno de los hijos quiere el puesto?

-Yo creo que hay que enseñar a los hijos a ser accionistas. Porque no necesariamente van a ser quienes lleven la empresa día a día, pero lo normal es que sí sean propietarios y como tales van a tener voz y voto en las decisiones que marquen su futuro, aunque los gerentes o directores generales no sean de la familia. No hay que frustrarse porque los hijos no quieran continuar al frente de la empresa. Lo triste sería que no sepan cuidar la riqueza que has creado para ellos.



TEMAS Upv, Cebek, Bilbao

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 [Una compañía del País Vasco lanza el primer test inocuo para la intolerancia a la lactosa](#)

3 [La producción española de petróleo cae a mínimos históricos](#)

4 [«Lo peor que se puede hacer en una empresa familiar es evitar el conflicto»](#)

el último vasco





3 Comentarios ▼

Patrocinada

HYUNDAI



El coche perfecto: diseño, potencia, ecología y

Noticias relacionadas

Color, apoyo y un punto de emoción

Tapia insiste en que Euskadi siga siendo «un país que fabrique»

Si no lo vas a usar (mucho), alquíllalo

CONTENIDO PATROCINADO

Enlaces Patrocinados por Taboola

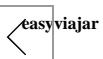
Comprueba si estás pagando de más por tu seguro de coche

Mutua Madrileña

Ganga para Biscay : vuelos baratos desde 8€

www.jetcost.es

¿Por qué ha hecho este hombre un agujero en su jardín? ¡El resultado es simplemente genial!



MÁS NOTICIAS

por Taboola

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

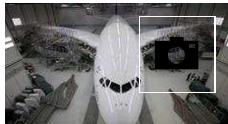
Iñaki López vuelve al palco de San Mamés después de la bronca con Urrutia

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

Fotos



■ **La ría, a punto de desbordarse en la primera noche de mareas vivas**



■ **Airbus pone fin al A380**



■ **Color, apoyo y un punto de emoción**



■ **Las imágenes de la derrota de Sánchez**

Vídeos



01:51



01:54



01:17



01:20

■ **Las claves para entender los presupuestos**

■ **Trabajadores de La Naval piden mesa tripartita de negociación**

■ **Airbus pone fin al A380 lo que afecta hasta 3.500 empleos en Europa**

■ **Miles de naranjas gratis contra la "falta de gestión"**



© 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](#)