

# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa  
Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

Josu Arrospide

# Creación de la empresa

Ilusión

Familia joven

Medios limitados

Comunicación directa

# Continuidad de la empresa

¿Queremos seguir siendo empresa familiar?

¿Quién quiere participar?

Hermanos y primos

Expansión

Profesionalización

Protocolo  
familiar

Asamblea de familia

Consejo de familia

Consejo de administración

Junta de accionistas

Necesidad de crear órganos de comunicación<sup>3</sup>



## ¿Por qué necesita la familia empresaria una buena comunicación?

- Por **prevención** (mejor prevenir que curar)
- Por **complejidad**, al formar parte de varios sistemas (familia, empresa y propiedad)
- Por mayor **bienestar y consenso**, lo cual permite trabajar juntos para sortear dificultades en la familia y en la empresa (la unión hace la fuerza)





## **Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar**

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

John Ward (1987) en un estudio sobre 200 empresas:

**el 60% cerraron por conflictos familiares**

## **Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar**

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

Una clasificación de los conflictos, en 4 grupos:

- 1. Por ejemplo, hay en todas las familias el riesgo de un tipo de conflictos intrafamiliares
- frecuentemente materializado entre padres e hijos, entre hermanos o primos, o entre familiares políticos y consanguíneos.
- La característica principal de estos conflictos, es que además de fácilmente enconarse, se heredan.
- Tienen que ver fundamentalmente con fallas graves en los procesos educativos, interrelacionales
- y, por una perversa distribución y uso del poder político y accionarial intrafamiliar.

Fuente: [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)



## Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

Una clasificación de los conflictos, en 4 grupos:

- 2. Por otra parte, hay un grupo de conflictos que tienen su causa en la ausencia total de formalizaciones en lo que refiere a las relaciones de sus familiares para con la empresa (como trabajador, directivo, consejero, accionista) y el patrimonio familiar común, no existiendo previsión y pacto previo alguno al respecto.
- No se celebran reuniones familiares periódicas, Asambleas de familia, ni hay un Consejo de familia que interactúe con la Junta de accionistas o el Consejo de administración (en los casos en los que el tamaño lo exija).
- Frecuentemente esta clase de conflictos ponen en evidencia las fallas familiares en los planes de profesionalización de sus miembros
- y la ausencia de documentación jurídica convenientemente coordinada (estatutos, protocolos, testamentos, capitulaciones, etc.).
- Esta clase de conflictos a diferencia de los anteriores, suelen tener mejor pronóstico con una pronta y adecuada la puesta en marcha de los procesos protocolarios.



## Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

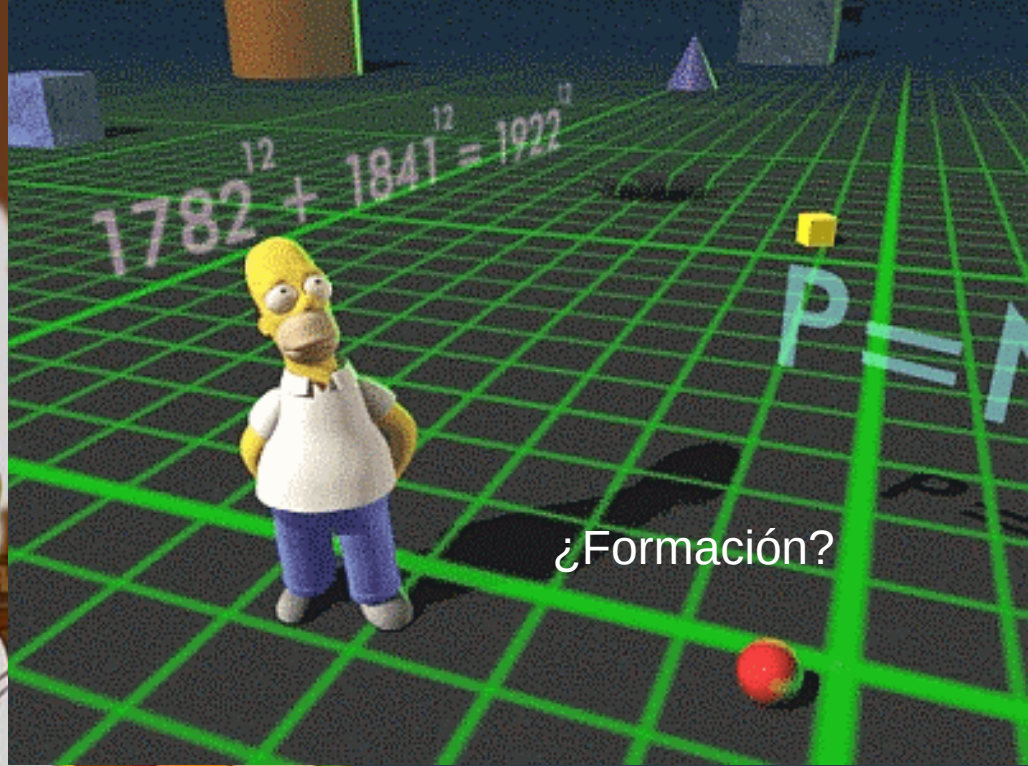
josu.arrospide@gmail.com

Una clasificación de los conflictos, en 4 grupos:

- 3. Hay otro frecuente tipo de conflictos, aquellos que tienen su causa en lo equivocado de sus procesos sucesorios (improvisación, falta de preparación del sucesor, desacuerdo con el resto de los herederos, falta de planificación de la etapa postlaboral del predecesor, etc.).
- La existencia de esta clase de conflictos son en un gran número de casos de mal pronóstico para la continuidad de la empresa familiar, pues generalmente se llega tarde para reencausar dichos procesos.

Fuente: [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)

¿Sensatez?

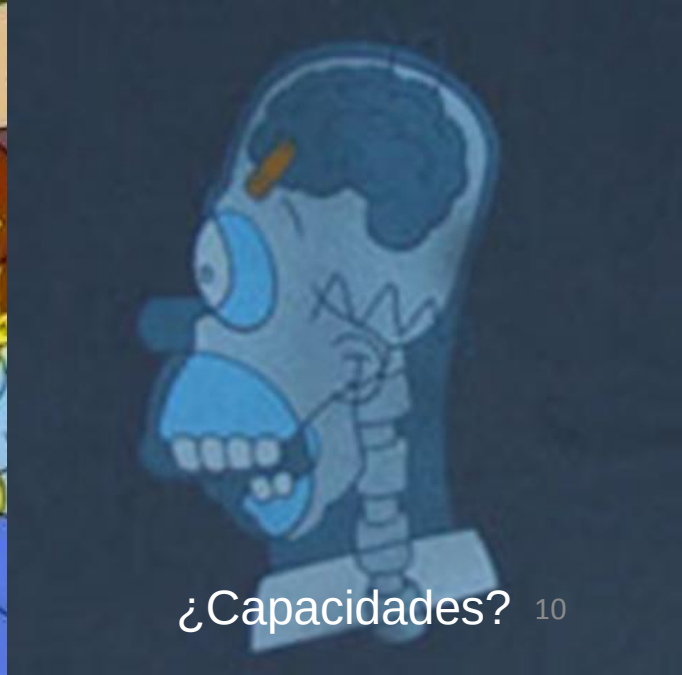


¿Formación?

¿Aspiraciones?



¿Vivencias en familia de origen?



¿Capacidades? 10

## Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

Una clasificación de los conflictos, en 4 grupos:

- 4. Por último, en las empresas familiares con socios no familiares, el tipo de conflictos que a veces surgen entre los socios no familiares y los familiares socios,
- pues si bien éstos en un primer momento suelen hacer piña ante los socios no familiares, terminado el conflicto entre ambas partes,
- suelen reproducirse más tarde las desavenencias entre los propios socios familiares al responsabilizarse entre ellos las causas del conflicto con los socios anteriores.

Fuente: [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)

# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

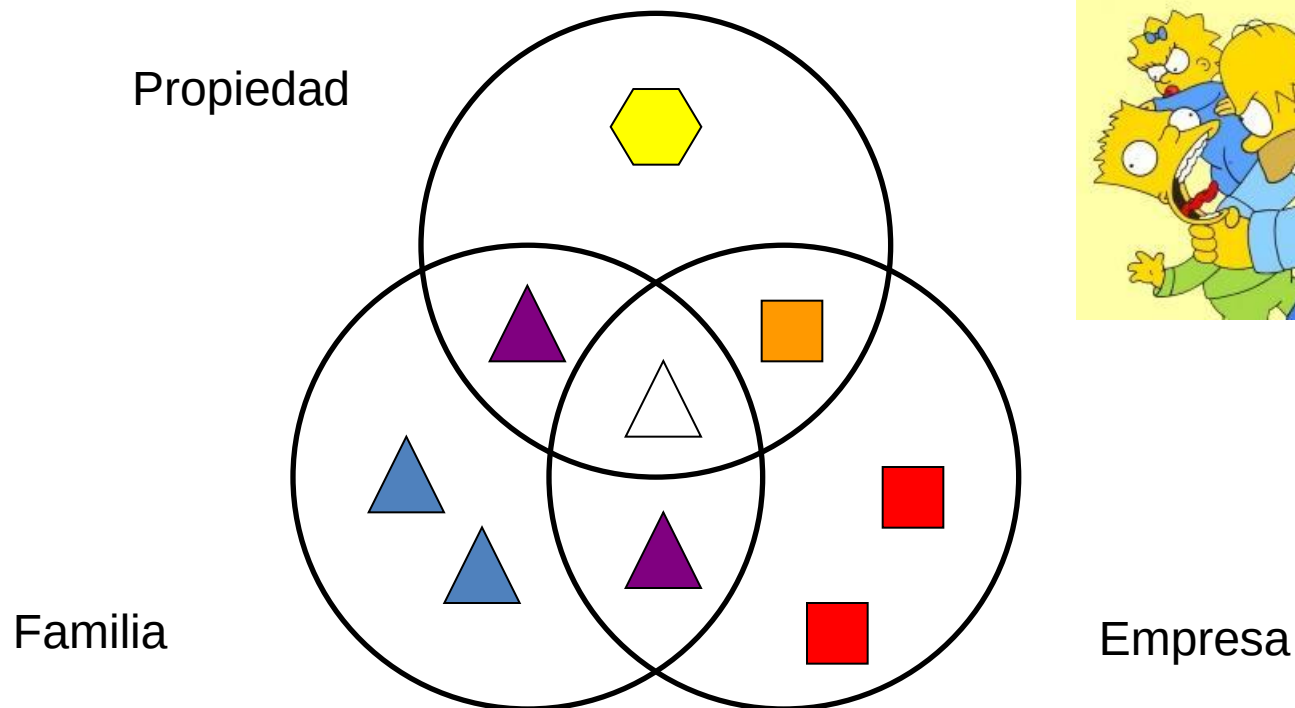
Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Conflicto de intereses

- Modelo de los tres círculos(R. Tagiuri y J. Davis, 1982)



# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

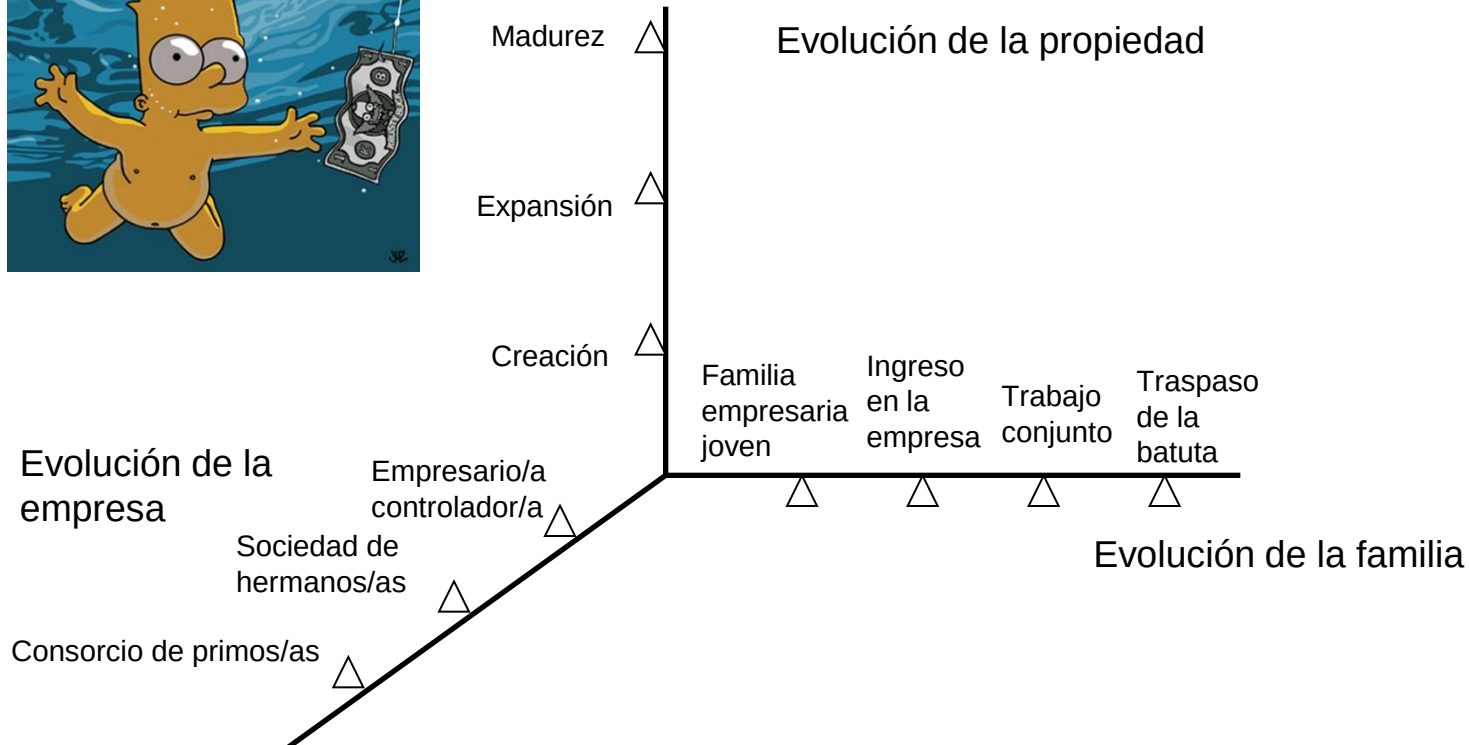
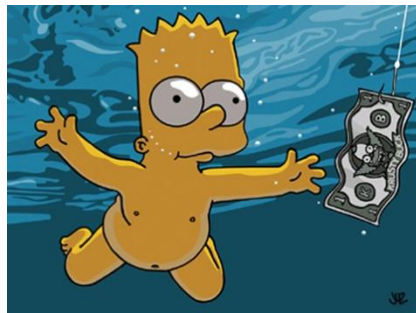
Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Conflictos según el momento evolutivo de cada sistema y sus interacciones

- Modelo evolutivo (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997)



# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

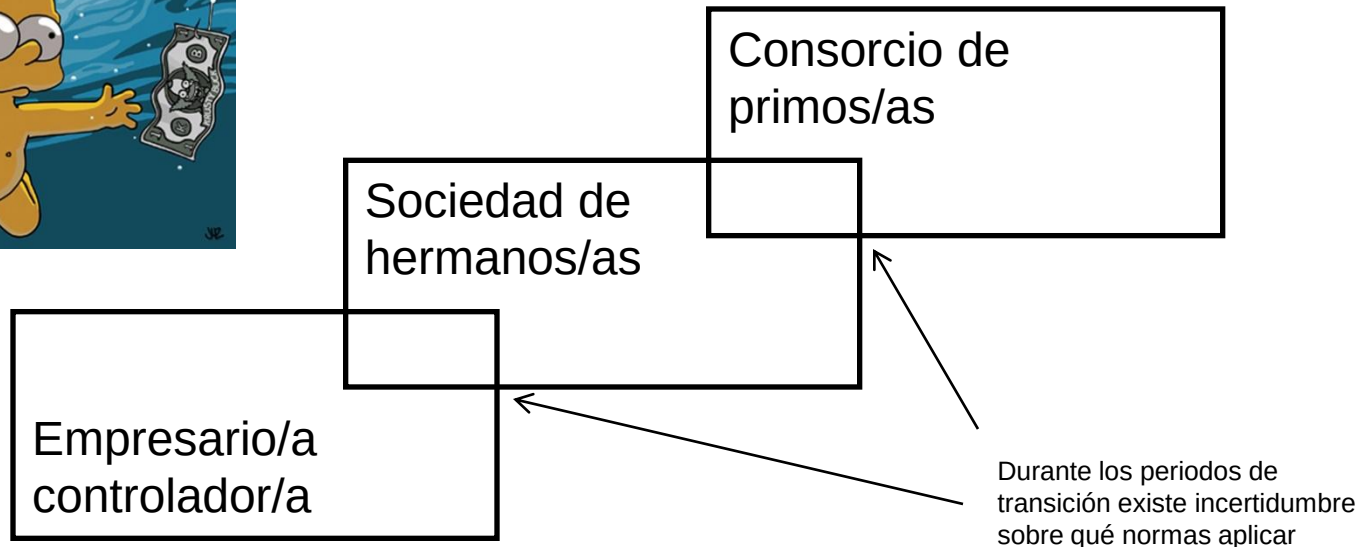
Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Conflictos en sucesiones

- Modelo evolutivo (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997)





# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

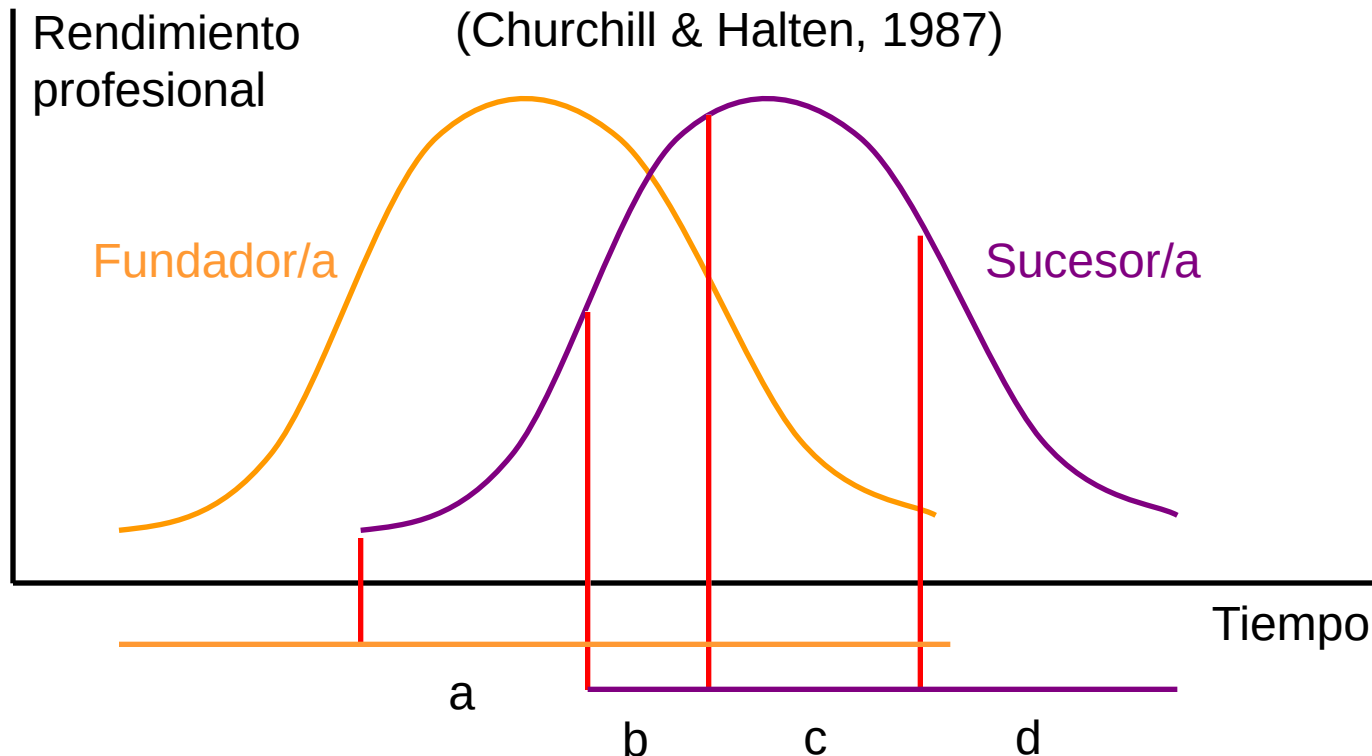
Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Conflictos en sucesiones

- Ciclos de vida de las generaciones  
(Churchill & Halten, 1987)



# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Conflictos para armonizar cultura empresarial y cultura familiar

### Cultura de la familia

Basada en el afecto  
Orientada a las relac. personales  
Relaciones para toda la vida  
Apoyo  
Seguridad  
Igualdad  
Evitar conflictos  
Resistencia al cambio



### Cultura de la empresa

Basada en el interés económico  
Orientada a los resultados  
Relaciones contractuales  
Competitividad  
Riesgo  
Equidad  
Afrontar los conflictos  
Orientada al cambio

Fuente: “Manual de la empresa familiar” Foro de empresa familiar de las Cámaras Vascas

# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Diez problemas comunes de las familias empresarias

- a) Sucesor/a incompetente, falta de liderazgo
- b) Conflictos entre accionistas activos y pasivos
- c) La empresa como oficina de colocación de familiares
- d) Sucesores frustrados o desautorizados
- e) Comparaciones entre familiares empleados de diferentes estirpes
- f) Nuevas generaciones desinformadas y poco motivadas
- g) Organización y negocio maduros, falta de espíritu emprendedor
- h) Problemas de comunicación y falta de diálogo
- i) Ausencia de mecanismos de resolución de conflictos
- j) Agravios y resentimientos



Fuente: “Manual de la empresa familiar” Foro de empresa familiar de las Cámaras Vascas

# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Ayuda externa en la resolución de conflictos en la empresa familiar

- Arbitraje
  - Intervención de un árbitro
  - Sometimiento voluntario
  - Obligado cumplimiento
- Mediación
  - Intervención de una o un experto neutral
  - Voluntad de dialogar de las partes
  - Acuerdo negociado
- Evaluación neutral
  - Intervención de una o un experto independiente
  - Emisión de un informe con recomendaciones
  - Acuerdo posterior como resultado del análisis



Fuente: “Guía para la pequeña y mediana empresa familiar” Dirección General de Política de la PYME

# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Niveles de actuación en la mejora de la comunicación

- Concienciación
  - ▶ Jornadas de sensibilización (P.e.: Desde UPV/EHU, Cámaras de Comercio, Fundaciones, etc.)
  - ▶ Talleres de Trabajo (Cámaras de Comercio, Fundaciones, etc.)
- Prevención
  - ▶ Protocolo familiar (acuerdos; con ayuda externa si fuera necesario: SPRI, consultoras)
  - ▶ Desde la Asamblea de familia, Consejo de familia y otros órganos de comunicación (Consejo de administración, Junta de accionistas; si no existieran estos órganos y fuera pertinente, crearlos)
- Resolución de conflictos
  - ▶ Protocolo familiar; desde la Asamblea de familia, el Consejo de familia y los otros órganos de comunicación
  - ▶ Ayuda externa, multidisciplinar (consultoras: intervención de psicólogos/as, abogados/as, economistas/empresariales) desde el arbitraje, la mediación o la evaluación neutral.

# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Reacciones habituales de las y los empresarios familiares ante los conflictos en su familia/empresa

- a) En primera instancia preocupación
- b) Calma: “Esto no me sucede a mí”
- c) Sensibilización y compromiso: “Tenemos que hacer algo”



Fuente: “Manual de la empresa familiar” Foro de empresa familiar de las Cámaras Vascas



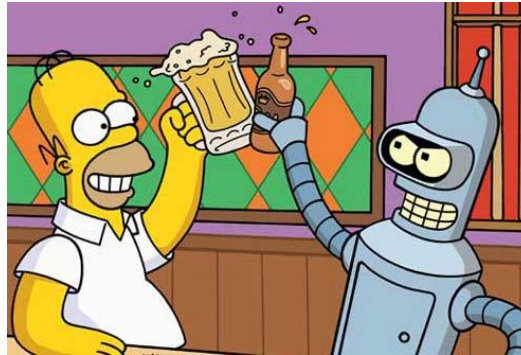
# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Negociación



- Todos deben sentir que ganan algo: “Un negocio no es un buen negocio si no ganan las dos partes”.
- Conclusiones de un estudio realizado: En grupos de dos personas, debían llegar a un acuerdo para repartirse una cantidad de dinero. Las personas estaban dispuestas a no llegar a un acuerdo y no ganar nada (y así evitar que también ganara la otra persona) si no obtenían al menos una tercera parte del dinero a repartir.
- Detrás de una dificultad para llegar a acuerdos puede haber en realidad una mala relación entre quienes deben negociar. Alguien que se sienta atacado o cuestionado a nivel personal, de identidad, podrá no manifestarlo abiertamente y obstaculizar sistemáticamente cualquier acuerdos.

# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

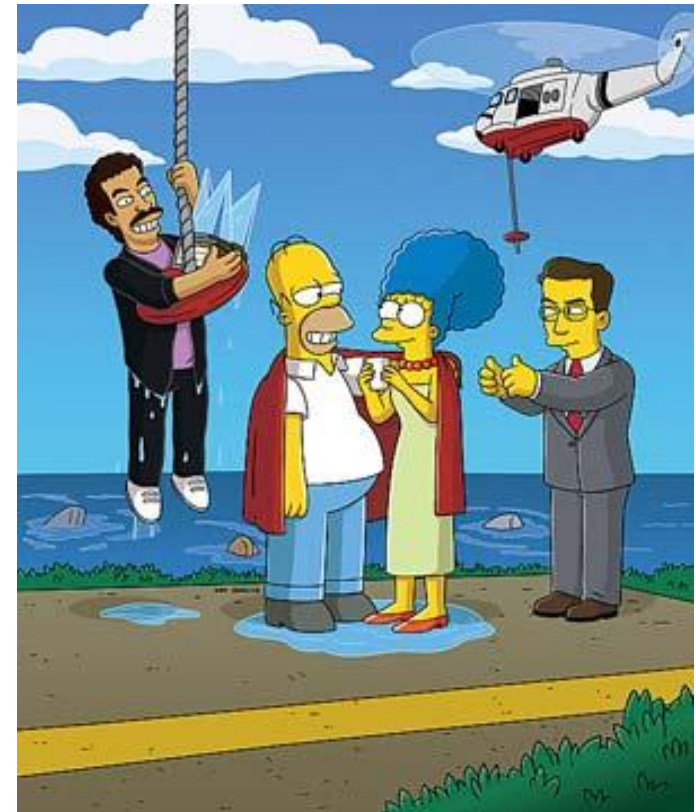
josu.arrospide@gmail.com

Preguntas interesantes:

¿Cómo han resuelto antes los conflictos?

¿Cómo han superado las crisis?

¿Qué soluciones han intentado  
y no han valido ahora?



# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Diez características positivas de las empresas familiares

(que tienen éxito)

- a) Familia unida a través de la cultura y la visión compartida
- b) Empresa sana: estructura profesional y accionarial responsable
- c) Relaciones familiares de confianza basadas en la comunicación
- d) Bienestar material: disfrutar del patrimonio
- e) Orgullo de pertenencia a la familia y a la empresa
- f) Familiares informados y bien formados: Formación académica y de empresa familiar
- g) Actitud positiva respecto a la empresa familiar: Conocimiento y contacto
- h) Oportunidades personales basadas en la libre elección y el soporte de la familia
- i) Posibilidad de hacer la carrera dentro de la empresa continuando con el legado familiar
- j) Gran contribución a la sociedad



Fuente: “Manual de la empresa familiar” Foro de empresa familiar de las Cámaras Vascas

# **Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar**

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

josu.arrospide@gmail.com

## Caso práctico:

Recibimos una llamada telefónica de Juan (54 años), un miembro de una familia empresaria, que nos comenta que últimamente la situación es muy conflictiva en su familia. La empresa la fundaron sus padres (Luis-79, María-76), y su hermano Alberto (actual gerente - 56) ha logrado una gran expansión de la misma. Juan no trabaja en la empresa pero le gustaría estar informado por Alberto. Juan está especialmente preocupado por la marcha de la empresa en los momentos actuales y supone que la situación debe haberlos afectado, pero Alberto le dice que todo va bien sin más explicaciones. Su relación es mala y los enfrentamientos son cada vez más graves.

Juan comenta también que su cuñada Carmen, mujer de Alberto, ha expresado problemas con su marido, que se encuentra muy deprimida y que está pensando en divorciarse. Carmen es la segunda esposa de Alberto, tras divorciarse de Itziar (54), y tienen un hijo (Aitor- 23) que está estudiando el último año de ingeniería. Alberto tiene otros dos hijos, Julen (26) y Miren (25), fruto de matrimonio anterior y a los que Carmen ha criado desde pequeños. Carmen y Miren están muy unidas. Julen ha estudiado empresariales y trabaja con el padre, mientras que Miren ha terminado psicología y lleva un año en el paro. Aunque Miren se interesa porque exista una buena relación en la familia, cuando se quiere implicar en temas de la empresa su padre no le hace caso y suele tener conflictos con Julen.

Juan es abogado en un bufete y está casado con Marta (51), psicóloga en un gabinete. Tienen dos hijos, Nerea (17) y Asier (15).

## UPV/EHU

# Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar

Dirección y Gestión de la Empresa Familiar – Curso 2009/2010

UPV/EHU

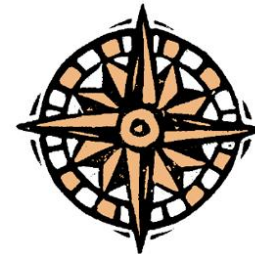
josu.arrospide@gmail.com

## Resolución de conflictos

Nuestra brújula será la mejora del bienestar de la familia y de la situación de su empresa.

¿Qué nos hace más felices? (según un estudio realizado y presuponiendo tener cubiertas las necesidades básicas)

- El control sobre la propia vida
- Las relaciones humanas satisfactorias



Por lo tanto, en lo que se refiere al bienestar de la familia empresaria, **mejorar la comunicación** es implícita o explícitamente un objetivo común que suele encontrarse un consultor en las demandas que atiende.

*Eskerrik asko*

*Gracias*

josu.arrospide@gmail.com



¿Buena marcha  
de la empresa?

¿Armonía  
familiar?



¿Los familiares dan  
problemas en la  
empresa?



¿Motivaciones  
para el cambio?



¿Qué conflictos y  
cómo los resuelven?



¿Duelos no superados?



¿Cultura familia  
y empresa?



¿Se quieren?







¿Qué hace el fundador?  
¿Cede la batuta?



¿Son capaces de hacer cosas en común?



¿Qué situaciones conflictivas han vivido?  
¿Qué problemas tienen ahora?  
¿Qué esperan del consultor?

¿Hay unidad?



¿Consenso?

¿En qué ciclo vital están?



¿Y la empresa?



¿Y si el familiar no sirve para entrar en la empresa?



