



XXV Master de Gestión de la UPV/EHU. El Aula Magna de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UPV/EHU acogió el acto de clausura del XXV Máster en Gestión de Empresas y XXIV Master en Marketing de la UPV/EHU. Los 78 titulados elevan a cerca de 2.000 los profesionales que han cursado estos postgrados.

TRIBUNA LIBRE



Mario de Gandarillas

En los últimos cinco años, más del 65% de las familias a las que he asesorado eran empresas de hermanos, en las que el fundador, en un acto de sabiduría, daba un paso atrás, con la esperanza de que sus hijos fueran capaces de ponerse de acuerdo y conseguir que su proyecto escapara de las dramáticas estadísticas en lo relativo a la continuidad.

¿Hermanos o socios?

Cuando hablamos de empresas de hermanos tenemos que ser muy conscientes de que la complejidad del sistema familiar incrementa exponencialmente las posibilidades de conflicto, sobre todo cuando el origen de la compañía viene de una co-fundación; es decir, una primera generación en la que dos o más hermanos fundan un proyecto común y, después de muchos años, lo consolidan con éxito.

¿En qué me baso para defender esta idea? Dejando a un lado las estadísticas, los hermanos y sus relaciones están directamente influidos por su historia pasada, por las etiquetas que todos tenemos dentro de nuestra familia, por el orden de nacimiento, por el género, por el número de hermanos, pero sobre todo por tener que convivir con unos socios a los que no hemos elegido libremente.

¿Se imaginan tener que constituir una empresa hoy con unos socios que no podemos elegir, con unos socios con capacidades diferentes y visiones no coincidentes? Pues esto es lo que tienen que aprender a gestionar las segundas generaciones cuando deciden involucrarse en la empresa de sus padres. Aparentemente, este planteamiento no animaría a la mayoría, y lo más seguro es que todos buscáramos alternativas con el fin de preservar la armonía familiar y la consolidación de nuestra independencia como individuos adultos.

Sin embargo, abundan los casos de éxito que he conocido en primera persona, casos en los que un modesto proyecto se ha multiplicado gracias al talento, la complementariedad y el trabajo duro de equipos de hermanos que, finalmente, han resultado ser imbatibles.

Llegados a este punto, la primera reflexión es la siguiente: ¿las empresas de segunda generación están formadas por hermanos o por socios? Siempre habrá visiones que se orienten hacia una u otra posición. En mi opinión, los equipos de hermanos que han tenido éxito no se inclinan por una u otra posición, y casi siempre reconocen que, en unos casos, se ven como hermanos y, en otros, como socios. ¿Qué hay detrás de una respuesta tan poco clara? La capacidad que tienen ciertas familias de saber y entender cuándo deben actuar como socios y cuándo como hermanos. A partir de aquí, lo más interesante es saber qué ha permitido desarrollar esta capacidad o, por el contrario, qué lo ha bloqueado, haciendo que la empresa pueda ser vista como el campo de batalla en el que, después de cada tregua, volvemos al ataque.

Las familias que han desarrollado un sistema de comunicación directo y eficaz, evitando triangular mensajes de unos miembros a otros, son más capaces para llegar a acuerdos. Sucede lo mismo cuando la versión de la historia que les ha llevado a ser empresa de her-

manos es coincidente en el reconocimiento de los logros y aportaciones de cada uno.

Otro aspecto que me ha llamado la atención es el papel de los padres, porque, en un porcentaje alto de casos, cuanto mayor ha sido el grado de autonomía de sus hijos adolescentes en la toma de ciertas decisiones más habilidad han adquirido para negociar y, por lo tanto, para llegar a acuerdos con aquel que se convertirá en su socio. No pretendo decir que éstos sean factores que garanticen equipos que operen a la perfección, ya que hay muchos otros elementos que condicionan el funcionamiento (eficaz o ineficaz) de una familia que trabaja y participa en su empresa.

No debemos olvidar el importante papel que juega la capacidad de relativizar de ciertas familias cuando deben resolver temas en el que dos o más hermanos no están de acuerdo. Las familias que han entendido que el conflicto es inevitable centran energías en aprender a gestionarlo, en ir resolviendo las cuestiones a través de la negociación, el diálogo y el sentido común. Esto que parece muy fácil, no lo es y, sin embargo, hay familias que lo saben hacer o, mejor, que han aprendido a hacerlo.

Al final, me atrevería a hacerles una única recomendación: dediquen más tiempo a su familia y, si son hermanos que comparten una empresa, fomenten la posibilidad de reunirse con cierta asiduidad, no para hablar del negocio, sino para testar cuál es el nivel de confort de cada uno con la situación que están viviendo. A partir de aquí, se abrirá un abanico de posibilidades que les permitirá ir gestionando con éxito los conflictos, definir las reglas de actuación y comprometer a todos en su respeto y cumplimiento.

Mario de Gandarillas Martos
es Consultor de Empresa Familiar y Socio
Director de Gandarillas Mora & Asociados

EL COLADOR



Jesús Galindo

La información dicen que es poder. Un axioma muy dudoso. La desinformación resulta mucho más poderosa.

El tío americano

Las pensiones están de moda. Hace unos días di cuenta en esta misma columna de las desastrosas previsiones poblacionales del Eustat para el País Vasco a 2026. Además, la Federación de EPSV de Euskadi ha presentado los resultados del sector en 2013, en el que destaca la gran diferencia entre las aportaciones, 888 millones, y las prestaciones, 1.090 millones. Para que no falte nada, en el Parlamento Vasco se trató el tema de la viabilidad de una Seguridad Social vasca, básicamente de las pensiones, en una sesión de control del Gobierno. Como se sabe, en las cámaras parlamentarias se habla sólo con acento político y con la esperanza de colocar alguna frase afortunada en los informativos televisivos. Lo más llamativo fueron las palabras del Lehendakari, que afirmó que el futuro de las pensiones es "mejor en Euskadi que en el resto del Estado Español". La situación laboral y demográfica en España es tan preocupante que la contundencia de la frase obliga a una reflexión profunda sobre qué información manejan o suministran los asesores a nuestros gobernantes.

En el País Vasco, actualmente, cotizan 1,655 trabajadores por cada pensión abonada por la Seguridad Social. En el resto del sistema, es decir, España sin el País Vasco, los cotizantes por pensión ascienden a 1,771, un porcentaje mayor a pesar de que la crisis ha sido mucho más intensa en los últimos cinco años. Los datos vascos también arrojan peor saldo que en la provincia de Barcelona, que tiene una relación de 1,752, y quedan a gran distancia del 1,917 por ciento de Navarra y no digamos nada del 2,520 de Madrid. Las pensiones, con el nivel adquisitivo de los últimos años, no están garantizadas ni en España, ni en el País Vasco. Además, con el sistema de reparto actual, el recorte y la ampliación de la vida laboral a dosis están aseguradas al menos por otros 30 años. Son matemáticas, aunque algunos piensen que lo arreglan, como todo, con nuevas emisiones de bonos y subidas de impuestos a los ricos. Si son las dos cosas a la vez, perfecto. Al parecer tenemos un tío en América del que vamos a heredar y no nos hemos enterado. En España y en el País Vasco.

Jesús Galindo
(j.galindo@grupoxxi.com)