

Publicaciones

Nº6

# La empresa familiar



CENTRE METAL·LÚRGIC  
UPMBALL

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>1 CARACTERÍSTICAS Y PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	3
1.2 PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR	4
1.3 CONFLICTOS FAMILIARES	5
1.4 EL NEGOCIO FAMILIAR	8
1.5 EL ÁREA DE GOBIERNO Y GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR	9
1.6 EL TRADICIONAL DILEMA GENERACIONAL	11
<b>2 LA CONTINUIDAD</b>	12
<b>3 PROFESIONALIZACIÓN</b>	15
<b>4 PLANIFICAR LA SUCESIÓN</b>	19
4.1 CÓMO PREPARAR LA SUCESIÓN	20
4.2 ¿CUÁL ES EL MEJOR MOMENTO PARA EMPEZAR A PLANIFICAR LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	20
4.3 CÓMO FORMAR A LOS SUCESTORES. LOS MENTORES	22
4.4 SUGERENCIAS PARA EMPRESARIOS QUE DEBEN PLANIFICAR UNA BUENA SUCESIÓN EMPRESARIAL	24
4.5 OTROS ASPECTOS SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	25
<b>5 ÓRGANOS DE GOBIERNO</b>	26
5.1. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR	26
5.2 RAZONES PARA CREAR UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	27
5.3 ¿QUÉ DEBE SER EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COMO ÓRGANO MÁXIMO DE RESPONSABILIDAD?	29
5.4 DESARROLLO EN UN PLAN ESTRATÉGICO	30
5.5 EL CONSEJO DE FAMILIA	30
<b>6 EL PROTOCOLO FAMILIAR</b>	34
6.1 DIFERENCIAS ENTRE EL PROTOCOLO FAMILIAR Y LOS ESTATUTOS SOCIALES	35
<b>7 ÉTICA Y EMPRESA FAMILIAR</b>	38
<b>8 OTROS ASPECTOS</b>	44

---

## INTRODUCCIÓN

---

Para poner en marcha una empresa hace falta una enorme dosis de energía, talento, trabajo duro y, por supuesto, mucha suerte.

Los estudios de investigación indican que la mayoría de emprendedores fracasan en el período comprendido en los cinco primeros años. Los fundadores se deben enfrentar a formidables odiseas por lo que han de poseer una impecable capacidad de determinación. No debe sorprender pues, que los que triunfan año tras año en su esfuerzo, sean realmente héroes.

Superada esa crítica etapa y consolidada la empresa, las siguientes generaciones tomarán los sucesivos relevos lo cual implica que deberán enfrentarse a cuestiones como propiedad colectiva, responsabilidad compartida, liderazgo y sucesiones multifamiliares que ellos recibirán como parte de la herencia, mientras que sus antecesores tuvieron que crearlas y experimentarlas.

Uno de los errores más habituales que se cometen en la sucesión, es que la decisión se produce en el momento en que el sucesor se debe implicar en la misma. Salvo en los casos de que ese proceso se produzca con urgencia por razones de salud o accidente, se debe partir del principio de que una sucesión no es un acontecimiento, sino un proceso.

Las empresas familiares con mucha antigüedad han sido dirigidas por el fundador aplicando criterios muy personalistas. Aún en aquellos casos en los que una humilde empresa familiar se convierte en una gran multinacional, es frecuente que sigan dirigidas con los mismos criterios, principios y estilos de los fundadores.

La complejidad del actual mundo empresarial aconseja a esos empresarios a adoptar medidas que, aunque se inicien tímidamente, se deben desarrollar y consolidar como un objetivo permanente, pensando en el éxito de la continuidad, de forma que cuando él falte la empresa no desaparezca también.

Para garantizar esa continuidad, se deben poner en marcha unos procesos que faciliten esa sucesión. Esos procesos comprenden la profesionalización, los órganos de gobierno y el protocolo de la empresa familiar.

El objetivo de esta publicación consiste en tratar los aspectos comentados, con el fin de ayudar al titular de una empresa familiar a asegurar la continuidad de la misma.

## 1. CARACTERÍSTICAS Y PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares se constituyen en un colectivo muy importante en la economía de cualquier país. Para valorar su importancia, basta destacar que en España son 1,5 millones las empresas familiares, representan el 68% del total de las empresas, aportan el 65% del PIB y emplean a unos ocho millones de trabajadores. Un reciente estudio del BBVA, indica también que la empresa familiar en España supone los dos tercios de la actividad económica y el 60% del empleo generado.

En dicho estudio se destaca la evolución registrada de estas empresas en los últimos veinte años, lo cual les ha supuesto el calificativo de “motor del crecimiento exportador y tecnológico”, así como su activa contribución al dinamismo emprendedor de la economía española.

Aunque se ha intensificado la actividad emprendedora ya que el porcentaje de empresarios con personas asalariadas ha pasado del 4% en 1980 al 5% en el año 2000, también es cierto que se ha registrado un descenso del 30% en ese mismo período del número de empresarios sin asalariados (alrededor de 750.000 menos) como consecuencia de la caída de explotaciones familiares agrícolas.

Este crecimiento cuantitativo no se corresponde con el cualitativo. El nivel de conocimientos y formación de los emprendedores ha evolucionado a un menor ritmo que la del conjunto de la población activa. Así, el porcentaje de empresarios con asalariados con estudios por encima de los secundarios pasó del 7,5% el año 1980 al 10,3% en el 2000, mientras que el aumento fue superior en la población activa con dichos estudios, pasando del 7,2% al 18% respectivamente.

El citado estudio también pone de manifiesto que las empresas familiares en los sectores manufactureros contribuyen proporcionalmente más, que las no familiares a la acumulación de activos tecnológicos. De esta manera, entre las empresas familiares con más de 200 trabajadores, el 79% hace I+D (74% en las no familiares; el 53,3% consigue innovaciones de producto (41,6% en las no familiares) y, el esfuerzo de I+D sobre ventas se sitúa en el 2% siendo del 1,74% en las no familiares.

La comparación entre empresas familiares y no familiares conduce a conclusiones similares cuando se trata del número de patentes

registradas, innovaciones de proceso, gastos de publicidad y actividad exportadora.

Por otro lado, las empresas no familiares ostentan, en promedio, más cuota de mercado que las familiares comparando tamaños de empresa similares, aunque los márgenes de beneficio sobre venta son similares en ambos colectivos.

La mayor eficiencia y segmentación de los mercados por parte de las empresas familiares indica que el menor tamaño relativo no repercute negativamente en la rentabilidad de este tipo de empresa.

Finalmente, el estudio del BBVA señala que la salida a cotizar a Bolsa supone un “salto cualitativo” en el desarrollo de la empresa familiar, una vez consolidada competitivamente en el mercado, ya que facilita la sucesión, reduce su nivel de endeudamiento y afloran plusvalías financieras.

La apertura accionarial a socios financieros y productivos facilita el acceso a nuevos recursos y mercados, y no rompe, necesariamente, los límites al crecimiento de la empresa familiar, que debe hacer compatible dicho crecimiento con el mantenimiento del control dentro de la familia.

Pese a todo, las exigencias de crecimiento para asegurar la supervivencia, así como el acceso a nuevos recursos y mercados han propiciado la reducción de las participaciones de control de los accionistas familiares y el aumento de las del resto de accionistas.

Entre los retos futuros de la empresa familiar, el estudio apunta al impulso de alianzas estratégicas, posiblemente globales, ya que la presencia de minoritarios extranjeros en la propiedad de las empresas familiares españolas es muy escasa.

## **1.2. PARTICULARIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

Un 40% de las empresas familiares alcanza la segunda generación y solo el 15% llega a la tercera. Los motivos que provocan esa particularidad suelen ser el cese, la venta, la falta de competitividad, así como los problemas que surgen en el seno de la propia familia.

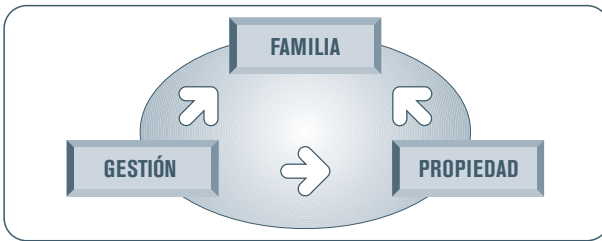
Las propias características de la propiedad y gestión en la empresa familiar provocan que las mismas presenten elementos claramente

específicos y diferenciados de las empresas no familiares.

Obviamente, no es lo mismo ser directivo de una empresa no familiar sin relaciones directas con los propietarios ni con los miembros del consejo de administración, que ser directivo en una familiar, formando además parte del consejo de administración, con relaciones de sangre con los restantes propietarios.

Esta singularidad provoca tantas ventajas como inconvenientes. Entre las ventajas, destaca el mayor compromiso de los integrantes familiares de la empresa con la misma, debido a los lazos familiares. Esta característica origina que muchas de estas empresas inicien su andadura como empresa familiar debido a la escasez de recursos financieros con la que parten la mayoría de los negocios.

Toda empresa familiar presenta una situación compleja debido a la existencia de tres concurrencias:



que, habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor, con lo cual la situación resulta muy compleja.

Estos tres sistemas interrelacionados originan con frecuencia una serie de conflictos que incluso han coadyuvado a la creencia de que todas las empresas familiares suponen la existencia de conflictos potenciales.

### 1.3. CONFLICTOS FAMILIARES

Muchas de las frustraciones, dificultades, malos entendidos y confusiones que se producen en la empresa familiar tienen sus raíces en los hábitos de la familia. Para los psicólogos, las empresas familiares ofrecen un inmenso campo de estudio. Lo difícil es detectar y aplicar los modelos más adecuados.

Si en todas las familias hay siempre discrepancias, cuando sus miembros trabajan juntos, suelen agravarse, incluyendo nuevas tensiones como las rivalidades y envidias. Una explicación razonable a la alta tasa de mortalidad aludida deriva de esos conflictos.

Mientras viven el o los fundadores, muchas de esas tensiones se frenan o disimulan. Pero, con la desaparición de los mismos, lo que estaba latente eclosiona con virulencia e incluso violencia. En esos momentos es cuando la familia debe tomar unas decisiones drásticas y dejar de lado los vínculos familiares, con el fin de encontrar los medios más convenientes que puedan asegurar la supervivencia de la empresa, por encima de todo.

Los conflictos pueden ser de distintos tipos, y pueden afectar a los diferentes miembros de la familia y a las relaciones entre ellos. Un conflicto puede plantearse entre el marido y la mujer, cuando una parte acusa a la otra de tenerla abandonada ya que solo vive para el negocio.

Otro foco de conflicto se presenta entre padres e hijos, conforme se van produciendo cambios en el tiempo. Por ejemplo, la delegación, el estilo de dirección, la retribución, la designación de los cargos a desempeñar con independencia de la edad de cada hijo, en definitiva, todo lo relacionado con el tema de la sucesión cuando llega el momento.

Un tercer caso se suele dar entre los hermanos, cuñados y primos, sobre todo cuando, aún tratándose de un solo emprendedor la familia es numerosa, o cuando los fundadores han sido varios y familiares, generalmente hermanos, que origina lo que se conoce como la “lucha entre primos”.

La empresa familiar está condicionada por las características de la familia que la forma. Una familia que practica una relación armoniosa y una cultura basada en el respeto mutuo, lo hace dentro y fuera de la empresa. En cambio, una familia que en su intimidad y convivencia solo desarrolla conflictos, discusiones y relaciones distantes, también actuarán de ese modo en la empresa y en sus relaciones profesionales.

Estos efectos se pueden comprobar a través de ciertos signos que se reflejan en la empresa, cuando las relaciones familiares son conflictivas:

- *Poco o nulo respeto hacia los miembros de mayor edad con el fin de evitar que los familiares más jóvenes no imiten a aquellos.*
- *Las relaciones personales son distantes y tensas. En cualquier tipo de reunión a la que deben asistir los miembros se refleja rápidamente la cultura que impera, con solo observar el trato, las formas en las relaciones, el respeto o la admiración entre los miembros.*
- *Un distante e incluso ignorado sentimiento de pertenencia a la familia, así como la ausencia de un compromiso con la empresa, llegando en los casos graves incluso al desconocimiento o ignorancia voluntaria de la creación y evolución de la empresa.*

Estas observaciones conducen a la conclusión que las limitaciones en el gobierno de las empresas familiares, los fracasos aludidos y sus puntos débiles, radican en los modelos y culturas de las empresas que forman la familia y las relaciones interpersonales entre ellas. Estas relaciones interpersonales pueden condicionar e incluso frenar el necesario proceso de desarrollo, de diálogo y de cooperación para diseñar una adecuada formación de los llamados a ser sucesores.

Descritos los problemas y conflictos que se presentan con cierta habitualidad, a continuación se analizan los principios que pueden facilitar a los componentes de las empresas familiares, el logro y anclaje de los valores imprescindibles para alcanzar los resultados deseados.

#### **Algunos de dichos principios son:**

- *Crear una cultura basada en unas relaciones familiares y personales muy estrechas entre los miembros que componen la familia, con especial atención a la no discriminación de las generaciones que componen dicha familia.*
- *Lograr un compromiso global y compartido a largo plazo con la familia.*
- *Abonar un sentimiento de orgullo de pertenecer a las generaciones pasadas, a la familia actual así como de ser portadores de los valores y principios de las tradiciones transmitidas por los fundadores.*

#### 1.4. EL NEGOCIO FAMILIAR

El negocio familiar está íntimamente relacionado y condicionado al hecho de que existe una familia que posee o controla el capital social, ya sea en forma de titularidad mayoritaria, compartida con otras personas o familias, e incluso ostentando una participación minoritaria es la que gestiona la empresa.

Existen diversos estudios relacionados con el concepto de en que consiste un negocio familiar. Los más concurrentes y aceptados por los estudiosos del tema, son:

- *El porcentaje de participación en el capital que posee la familia, bien se trate de derecho con voto o sin él.*
- *Que la familia propietaria desempeñe o no funciones ejecutivas o de gestión en la empresa familiar.*
- *Si en la empresa hay ejecutivos que no pertenecen a la familia.*
- *Si existe una firme intención de mantener la participación familiar en el negocio.*
- *Cuando son varias las generaciones de una misma familia.*
- *El papel de los descendientes directos del o de los fundadores, en cuanto al desempeño en las tareas sobre gestión, propiedad, o ambas.*

**En resumen, se puede considerar que una empresa tiene carácter familiar cuando:**

SE HA SABIDO IDENTIFICAR ESTRECHAMENTE POR LO MENOS CON DOS GENERACIONES DE UNA MISMA FAMILIA Y, ADEMÁS, CUANDO ESA VINCULACIÓN GENERACIONAL HA SUPUESTO UNA SÓLIDA INFLUENCIA TANTO EN LA POLÍTICA DE LA EMPRESA COMO EN LOS INTERESES Y OBJETIVOS DE LA FAMILIA.

## 1.5. EL ÁREA DE GOBIERNO Y GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Una de las características de las empresas familiares, sobre todo cuando se trata de micro y pequeñas, consiste en la dificultad que presentan para crear un gobierno empresarial, así como aquellas estructuras y procesos que exigen la dirección y control de cualquier empresa.

No obstante, es importante analizar y distinguir las ventajas que ofrecen las *pymes* familiares de aquellas otras *pymes* no dirigidas por familias.

### **Cultura empresarial**

Basada en los principios y valores de la familia, así como al deseo de continuidad del negocio.

### **Menor rotación de los cargos directivos.**

Corresponde al sentido de identidad corporativa, caracterizado por el desarrollo de una comunicación rápida y eficaz que favorece estrechamente los vínculos entre los componentes de la familia que la gestionan, así como la capacidad de asumir las responsabilidades que cada momento exija.

### **Conciencia de responsabilidad asumida.**

Partiendo de la premisa de que los apellidos se identifican con la organización, esos lazos y vínculos imprimen la asunción de un alto grado de conciencia de la responsabilidad, ligada estrechamente a unos principios éticos.

### **Mayor visión a largo plazo.**

Este aspecto obedece al hecho cultural de perpetuar la propiedad a favor de la descendencia.

### **Mayores ventajas competitivas.**

La propiedad, gestión y toma de decisiones las ejercen las mismas personas. El hecho de tomar las decisiones con cierta rapidez, desarrollar un nivel de comunicación basado en el contacto personal con los clientes, proveedores, bancos, etc. imprime un alto grado de independencia y libertad para rectificar o cambiar cualquier política a fin de poder adaptarlas a nuevos escenarios.

Expuestas las ventajas de las empresas familiares es conveniente recordar que la mitad de las empresas familiares desaparecen antes de cumplir cinco años de su fundación.

Para ello, es aconsejable proceder a revisar los principios que deben regir en un negocio familiar que, en líneas generales implica:

- Definir la orientación estratégica de la empresa a largo plazo.
- Participar en la asignación de los principales recursos y medios productivos, humanos, económicos, etc.
- Participar en las decisiones que puedan sentar precedentes difíciles de revocar.

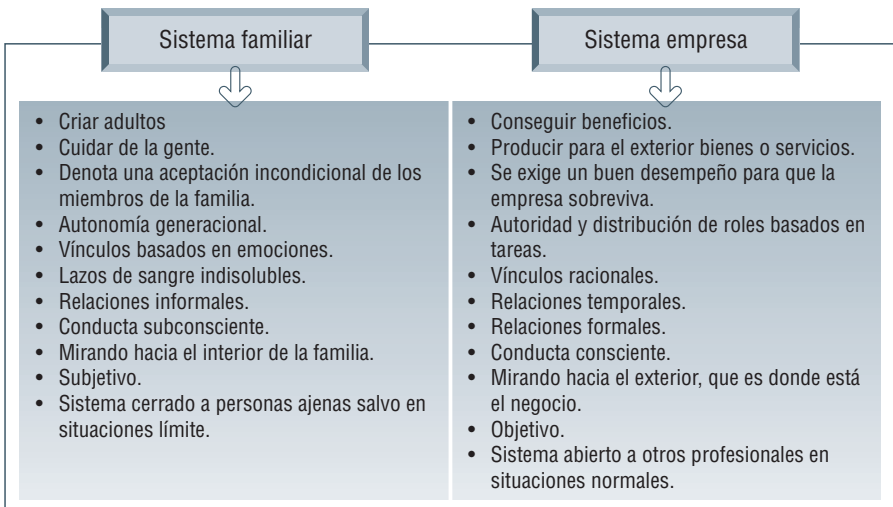
Lo cual se puede resumir en los siguientes conceptos:

**CONTROLAR:** Significa supervisar la labor de dirección y vigilar el progreso y alcance de los objetivos prefijados.

**RESPONDER A:** Supone rendir cuentas a los que están legítimamente autorizados a exigirlos.

Dichas premisas están íntimamente relacionadas y sujetas a cada una de las etapas evolutivas en que se encuentre la empresa.

En el siguiente cuadro se expone, comparativamente la empresa familiar como dos sistemas que se solapan:



## 1.6. EL TRADICIONAL DILEMA GENERACIONAL.

Durante la primera generación de la empresa familiar coinciden en la persona del fundador todos los roles que pueden darse en una empresa y no existe diferenciación entre propiedad y gestión.

En la segunda generación aparece un solapamiento, aunque finalmente llega un momento en el que deben separarse algunas funciones si se desea asegurar el futuro de la empresa y garantizar una exitosa transmisión a la tercera generación.

De hecho, más que diferenciar entre propiedad y gestión habría que distinguir tres funciones: dirección, propiedad y empresario propietario.

Solo a través de una organización sólida y coherente es posible la resolución de los conflictos que se surgen en las familias con empresas o en las empresas formadas por familiares. Toda organización debe reflejar los valores que le dieron origen e hicieron posible su crecimiento. La empresa familiar nace por que existe un líder o entrepreneur que la concibe. Y crece por la confianza de la familia en esa figura. Es por ello que autoridad y confianza son valores fundamentales a ser tenidos en cuenta.

La sucesión del líder, o las delegaciones de sus facultades en otra persona constituye el inicio del conflicto, pero también su solución. ¿quién dentro o fuera de la familia está en condiciones de reemplazar al líder? ¿Cuál son las funciones que tuvo a su cargo el líder para el desarrollo de la empresa? ¿cuáles delegó y cuales no? ¿cuáles pudo haber delegado o hubiese sido conveniente hacerlo y no lo hizo?

Estas cuestiones –frecuentes en este tipo de empresas- y otras de índole particular y específico a cada una de ellas, son las que deben plantearse si lo que se desea es asegurar la continuidad de la empresa.

---

## 2. LA CONTINUIDAD

---

La supervivencia de las empresas familiares es un tema tan importante que ha surgido toda una corriente de teorías y pensamientos sobre la naturaleza de este problema y sus soluciones. No obstante cada corriente de pensamiento plantea algunas diferencias. Algunos le dan mayor importancia al aspecto familiar que al empresarial, mientras que otros se concentran en los negocios. El más recomendable de ellos depende fundamentalmente de la tradición cultural y del tipo de familia.

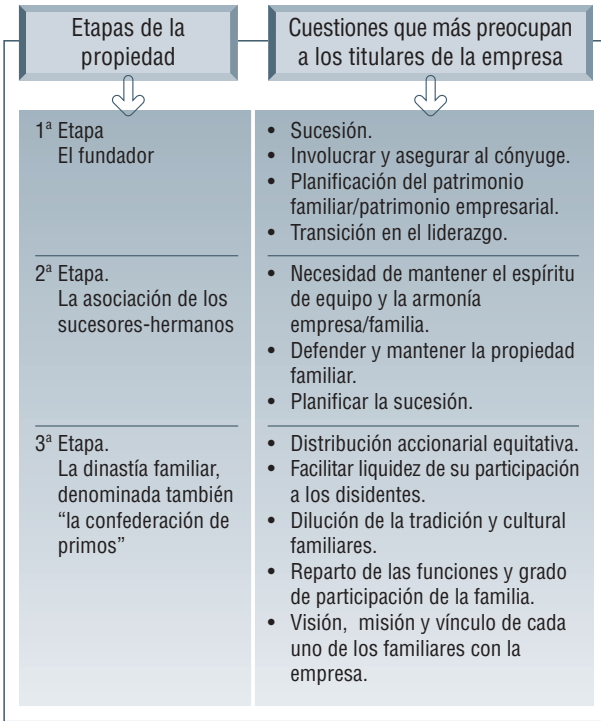
Los anglosajones se preocupan más por el negocio, lo cual facilita los procesos, mientras que los latinos valoran mucho más las relaciones familiares dando mayor importancia a la continuidad de las familias aunque ello pueda implicar algunas decisiones que no sean las mejores para el negocio.

Se distinguen algunas reglas básicas a seguir para la planificación de la trayectoria futura de una empresa familiar. El punto central es la profesionalización tanto en las relaciones familiares como en las de los negocios.

Cuando el fundador llega a una edad en la cual sus hijos o sucesores podrían incorporarse a la empresa, se enfrenta a un fenómeno conocido como el “síndrome de trascendencia” ya que en muchos casos los hijos no comparten las mismas expectativas que sus padres tenían cuando crearon la empresa.

Con relación al proceso de continuidad se pueden distinguir tres etapas que, además, constituyen la primera preocupación del empresario en lo referente a la continuidad de su empresa.

En el siguiente esquema se exponen dichas etapas y las cuestiones que preocupan más a los empresarios en cada una de ellas.



Una de las principales fuentes de conflictos de problemas en las empresas familiares consiste en la convivencia entre los accionistas que componen el consejo y los que no figuran en él.

Estos conflictos se agudizan especialmente a partir de la tercera generación, cuando entran en escena los primos.

El fundador o los fundadores reinvertían todos los beneficios en la empresa a fin de garantizar su continuidad y, además, para autofinanciarse y no tener que depender de los bancos. Cuando el capital se dispersa entre los distintos herederos de las acciones surgen los problemas y las apetencias de los dividendos, especialmente por parte de aquellas personas que no forman parte del consejo de administración.

No debe extrañar que cuando muchas empresas familiares alcanzan

un nivel económico importante y la atomización de sus accionistas, se produzcan presiones por parte de éstos (sobre todo de los que no intervienen en la gestión) para que la empresa pueda vender sus acciones a terceros interesados, o salga a cotizar en Bolsa, con el fin de lograr una liquidez a través de los mercados y, seguramente, un mayor valor de las acciones que el que correspondería aplicando solo criterios contables.

Para evitar o paliar estos nocivos efectos algunas empresas han establecido protocolos internos (en el capítulo 6 se profundizará en este tema), que impiden la incorporación de las futuras generaciones a los cargos directivos. Otras opiniones apuntan a que la dirección general podría recaer en un miembro de la tercera generación siempre que demuestren su valía y hayan seguido un riguroso y exitoso plan de formación. Los defensores de esta posibilidad alegan que a esos sucesores se les debe asignar un sueldo de mercado y tienen que haber trabajado en otras empresas un número determinado de años que les acredite una experiencia en el cargo que deberá asumir, amén de mantener, a través de ellos la cultura de la empresa ya que la tienen asumida.

Los detractores de esa posibilidad señalan que, por muy bueno que sea el familiar-sucesor que entra en la gestión de la empresa, tarde o temprano se producirá el conflicto y, sentencian que la eficiencia económica de la empresa está absolutamente reñida con la participación de familiares en la gestión.

### 3. PROFESIONALIZACIÓN

Otro de los grandes retos de la Empresa Familiar es la profesionalización de la dirección, la adaptación a entornos cambiantes y la implantación de nuevos y modernos métodos de gestión. Todas las personas que intervienen en la gestión y en la definición de la estrategia deben ser profesionales, con independencia de ser o no familiares.

En lo referente a los métodos y sistemas de gestión deben implementarse en todas y cada una de las parcelas operativas como marketing, finanzas, operaciones, I+D+i, recursos humanos, etc. con independencia del tamaño de la empresa.

Los anteriores aspectos están muy condicionados por la dimensión de la empresa ya que tiene mucho que ver con su capacidad financiera para atraer más recursos de los generados por su propia autofinanciación.

Planteado el marco de referencia, el primer paso consiste en analizar los problemas y circunstancias que en cada momento puedan afectar o pueden y, que se pasan a exponer en el siguiente cuadro:

Pasos a realizar	Comprobaciones a efectuar
Primer paso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis sobre los problemas actuales de la empresa en todas las áreas que la componen: recursos humanos, estado de los equipos y procesos operativos, relaciones con competidores, clientes, proveedores, bancos, etc.</li> </ul>
Segundo paso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de los objetivos a medio y largo plazo.</li> </ul>
Tercer paso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del proyecto de cambio así como de las estrategias para llevar a cabo el mismo.</li> </ul>
Cuarto paso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentar los cambios necesarios.</li> </ul>

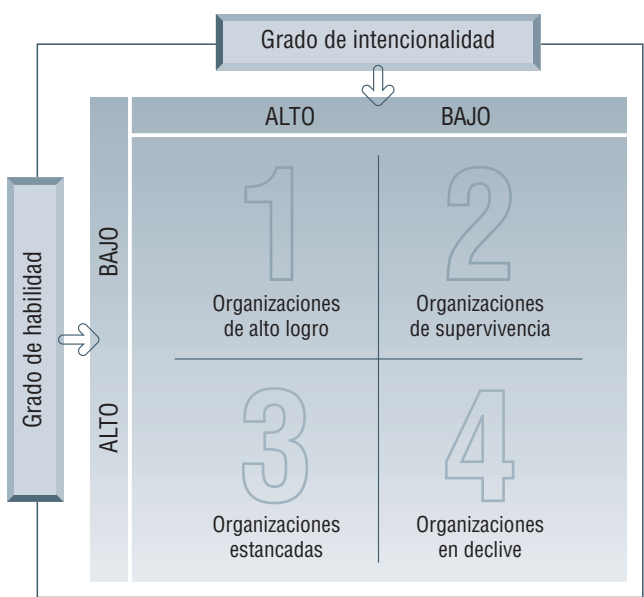
# La empresa familiar

Cada una de dichas etapas exige un asesoramiento profesional con el fin de conseguir un buen resultado. No obstante el principal problema suele ser el natural empeño del propietario o líder en que el proceso de cambio lo lleve a cabo la propia familia, lo cual constituye, por el general, la principal dificultad del propio proceso.

En muchos casos puede resultar más aconsejable la entrada de un socio financiero que, además de una aportación dineraria, también puede contribuir en el diseño, implementación de la estrategia e implantación de nuevos métodos de gestión.

A continuación se propone un modelo para analizar el comportamiento de las organizaciones desde dos puntos de vista: a) la intencionalidad (reflejo del compromiso) y b) la habilidad (referida a los conocimientos técnicos y la comprensión entre las relaciones básicas y resultados).

La combinación de esos dos valores se puede observar en la siguiente figura en la que aparecen, a modo de matriz, cuatro espacios que reflejan los distintos tipos de organizaciones según sus capacidades para lograr los objetivos planteados.





En el espacio 1 se ubicarían aquellas empresas que saben y quieren conseguir sus objetivos. (ORGANIZACIONES DE ALTO LOGRO)

En el espacio 2 figurarían las organizaciones que saben pero no quieren conseguir sus objetivos. Su problema más importante es la falta de motivación. (ORGANIZACIONES DE SUPERVIVENCIA)

En el 3 aparecerían aquellas que quieren, pero les falta la habilidad para conseguir los objetivos. (ORGANIZACIONES ESTANCADAS)

El espacio 4 estaría ocupado por aquellas organizaciones o empresas a las que les falta motivación y habilidad para obtener los resultados. (ORGANIZACIONES EN DECLIVE).

Por lo general, las empresas familiares son organizaciones donde se vuelca la energía y el orgullo familiar para llevar a cabo las tareas relacionadas con la consecución de los resultados. Por ello se pueden considerar como organizaciones con alto grado de intencionalidad. No obstante en muchas de ellas destaca un cierto grado de dificultad en conseguir las habilidades necesarias para el logro de sus objetivos.

Volviendo a la figura anterior, la empresa familiar se ubicaría en un plano intermedio -entre los espacios 1 y 3 de dicha matriz- ya que se tratan de organizaciones con un alto grado de probabilidad de constituirse en sistemas estancos.

Esto significa que para pasar de una organización estancada a una de alto logro, la empresa familiar debe desarrollar aquellas habilidades necesarias para actuar de forma eficaz, es decir: profesionalizarse.

En todo proceso de profesionalización destacan tres cursos de acción paralelos:

- a) Formar adecuadamente a los sucesores.
- b) Identificar y capacitar a los directivos no familiares.
- c) Dirigir y tutorar cuidadosa y adecuadamente la superposición institucional de la familia y la empresa.

La profesionalización de los sucesores se debe iniciar por un proceso de formación basado sobre todo en las virtudes humanas, en una trayectoria universitaria intensa y en unos estudios y

conocimientos propios y específicos de las tareas que deberá asumir.

En el caso de tratarse de un directivo no familiar, lo que debe aportar es el dominio de las habilidades que caracterizan y son propias de la propia empresa familiar, a veces muy distintos y lejanos de los propios de otras organizaciones. La inobservancia de este aspecto diferencial puede dar origen de enfrentamientos y malas relaciones.

El bajo grado de profesionalización en muchas empresas familiares provoca que se elija a los directivos entre los miembros de la familiar, lo cual conduce en muchas ocasiones a malas elecciones. Como afirmaba un directivo propietario de una importante empresa familiar, “si es difícil encontrar un buen directivo, que, además sea de mi familia, es casi imposible”.

Un buen consejo consiste en captar y retener a los mejores profesionales como principio para mantener necesario nivel de competitividad y para optimizar el desarrollo de la empresa, tanto si se trata de profesionales familiares como no familiares.

#### 4. PLANIFICAR LA SUCESIÓN

Para la mayoría de los analistas, una de las causas fundamentales del alto grado de fracaso empresarial en este tipo de empresas radica en que su principal directivo toma muy tarde o quizá nunca, aquella decisión que aseguraría la perdurabilidad de la misma. Si lo hicieran en su momento, las harían mucho más competitivas ante los retos que impone un entorno cada vez más globalizado, adquiriendo una mayor posibilidad de perdurabilidad en el tiempo; la planificación de la sucesión en el momento prudencial es una práctica que, paradójicamente no es frecuente en las empresas familiares e incluso algunas se resisten a tomar.

El problema se agrava especialmente cuando se produce la transición entre la primera y segunda generación. En ese momento el fundador de la empresa suele ejercer una poderosa influencia al converger en su persona las cualidades de dueño, gerente, y cabeza de familia simultáneamente. Sus naturales temores a la muerte, pérdida del poder y de la actividad laboral tras décadas de trabajo le llevan a resistirse a demorar la sucesión.

Las estadísticas ponen de manifiesto las dificultades que plantea el problema sucesorio. En el caso español, diversos estudios señalan que en las 1.000 mayores empresas familiares alcanza una vida media de 35 años. Como consecuencia de esa característica, algunos estudios señalan que el 61% de las empresas familiares están controladas y dirigidas por la primera generación, el 24% por la segunda el 9% por la tercera y finalmente el 6% por la cuarta y siguientes. Asimismo, en España se estima que el 90% de los fundadores pretenden que la propiedad y dirección permanezca en manos de la familia y, sólo el 10% restante contempla su venta.

Por lo expuesto, uno de los principales retos de estas empresas radica en el proceso sucesorio. Todos los expertos coinciden en que para que la sucesión culmine con garantías de éxito la condición es que se debe planificar la misma con tiempo, debiendo añadir que una de las principales ventajas de una sucesión planificada es que ayuda a mejorar la relación entre familiares y a conseguir una relación en armonía para la familia y la compañía que representan.

#### 4.1. CÓMO PREPARAR LA SUCESIÓN

Con frecuencia, las trabas emanan, en primer lugar, de la propia familia. El cónyuge y los hijos se han habituado a un cierto nivel acomodado de vida y temen que con el cambio también se altere su actual status. A los hijos del fundador, educados en la igualdad, les puede resultar difícil aceptar que sólo uno será el elegido para dirigir la empresa.

Los empleados antiguos que han trabajado toda una vida al lado del fundador se resisten a veces al cambio generacional en la empresa porque temen que los nuevos directivos prescindan de ellos.

Un buen consejo para preparar la sucesión consiste en recabar consejos ajenos que serán siempre de gran ayuda. Este consejo es válido tanto si se trata de un sucesión a través de un familiar como de una persona externa.

En esta situación lo más importante es evitar a toda costa que el fundador se pueda sentir relegado o que perciba la sensación de que se quieren librar de él. Él fue quien toda la vida lideró procesos, y fue el promotor de la idea del negocio y quiere sentirse útil. Para que el fundador asimile favorablemente el proceso lo ideal es que comprenda que ciertas situaciones se deben prevenir y que, en ningún momento se piensa prescindir de él. Debe entender que nunca se está exento de situaciones imprevistas como un accidente o enfermedad grave y rápida y que lo mejor es preparar al sucesor que pueda perpetuar su obra.

Por esa razón lo mejor es que el proceso de transacción dure varios años. Cuantos más años compartan fundador y sucesor mejor serán los resultados, por lo que establecer una fecha exacta para producir el cambio generacional no sería lo más deseable.

Las empresas que han seguido este proceso, de forma profesional, han multiplicado sus posibilidades de sobrevivir ya que de esta forma se evita que la familiar entre en un proceso de incertidumbre y conflicto de riesgo.

#### 4.2. ¿CUÁL ES EL MEJOR MOMENTO PARA EMPEZAR A PLANIFICAR LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR?

En términos generales, el proceso de sucesión debería iniciarse al menos quince años antes de la previsible transmisión. Incluso algunos expertos afirman que debería comenzar cuando el posible



sucesor cumple la edad de ocho o diez años, lo cual pone de manifiesto que el proceso resulta siempre lento y delicado.

Un momento realista puede ser cuando la empresa da muestras de tener bases sólidas y buenas perspectivas a largo plazo y existe el convencimiento razonable de que es más conveniente mantenerla en el seno de la familia. Es entonces cuando se debe iniciar el proceso de la sucesión, ya que contará con más probabilidades de que la familia y el sucesor estén dispuestos a sumir el rol que les corresponderá en el futuro. Los miembros de una familia que comienza lo antes posible demuestran que desean la unidad y el trabajo en común, con lo que se conseguirá una mayor entrega por parte de cada uno de sus miembros.

En cambio, cuando la decisión obedece al frío análisis de una evolución negativa de los mercados y de los beneficios, y el futuro de la compañía indica que no se podrá mantener al creciente número de miembros de la familia, lo más certero y realista no será un plan de sucesión para acoger a los mismos, ya que esta decisión solo provocará una guerra de guerrillas enconada, con enfrentamientos y hostilidades que pueden llegar a debilitarla y vaciarla tanto de sus medios, como del propio deseo de sobrevivir como empresa familiar. Es probable que en este caso la solución mejor pase por concentrar el poder en una sola persona, aunque ya se ha mencionado que tanto las problemáticas como la soluciones puede ser infinitas por lo que cada caso requiere ser estudiado seria e individualmente ya que exigen su propia y particular solución.

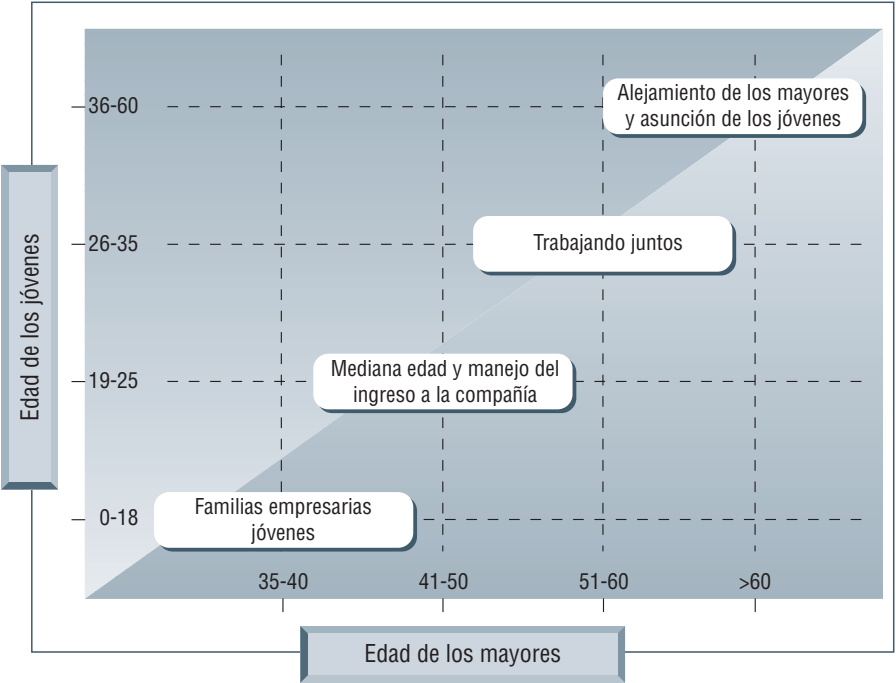
La naturaleza de los negocios parece a menudo contradecir la naturaleza de la familia. La familia protege a sus miembros; la empresa y los negocios representan mucho menos. La familia tiende a regirse por vínculos emocionales, mientras que los negocios, más fríos y calculadores lo hacen a través de reglas objetivas y por sus resultados.

La dirección de la empresa familiar deberá esforzarse por crear un espíritu de empresa abierto y mínimamente politizado, favoreciendo un entorno en el que la gente no tema decir lo que piensa y en el cual, a través de la delegación tengan cierto control sobre sus propias vidas. La verdadera profesionalidad de la dirección sólo se obtendrá cuando el personal tenga la sensación de que los miembros “no familiares” también son elegibles para las posiciones de alta dirección.

### 4.3. CÓMO FORMAR A LOS SUCESESORES. LOS MENTORES

El tiempo es el motor que pone en movimiento la sucesión de las empresas familiares. Gradual pero inexorablemente, el proceso de envejecimiento conduce a las personas y al negocio a superar diversas etapas. Si todo funciona bien, la realización de un sueño compartido, la planificación del retiro de los mayores y su tarea como de mentor de los más jóvenes, darán como resultado un excelente cambio generacional y la creación de un nuevo liderazgo. Cuanta mayor sea la edad más energía deberán destinar a completar las diversas tareas relacionadas con la sucesión. Que el proceso esté cargado de tensiones o sea relativamente armonioso dependerá de la calidad de las relaciones familiares.

A continuación se expone, gráficamente las cuatro etapas del desarrollo de una empresa familiar, comentando cada los aspectos más destacables que caracterizan a las mismas.



**Durante la primer etapa** – familias empresarias jóvenes- uno, o ambos cónyuges trabajan duro en la creación de la misma, o en la consolidación de su liderazgo en una compañía existente. Tienen entre 35 y 40 años y sus hijos alrededor de 15. Las múltiples exigencias que pesan sobre ellos convierten a esta época en un período estresante; mientras se ocupan del negocio también desean construir un matrimonio fuerte y duradero, y aprender a ser padres eficaces.

**En la segunda etapa** – mediana edad y manejo del ingreso a la compañía – los hijos están en la Universidad o a punto de graduarse y empiezan a pensar seriamente en sus futuras carreras. Tienen un aprendizaje teórico y están ansiosos por demostrarse a sí mismos y a los demás que son adultos capaces. Sus padres, que ya tienen entre 40 o algo más de 50 años, suelen estar preocupados por temas personales relacionados con la crisis propia de esta etapa de la vida. Puede ser un período turbulento en el que la conciencia del envejecimiento y de la mortalidad desencadena dudas personales y pérdidas de confianza. Una vez consolidado el liderazgo en la empresa, comienzan a preguntarse por sus sueños y anhelos: si lo hecho ha valido la pena.

**En la tercera etapa** –trabajando juntos- los padres ya tienen entre 50 y 60 años. Si han resuelto los conflictos propios de la mitad de la vida, transitan por mares más calmos. Ahora son verdaderamente capaces de actuar como mentores de sus descendientes y prepararlos para el liderazgo. Si no han podido dar respuesta a los interrogantes que se han ido presentando en el tiempo, las consecuencias para la sucesión y la continuidad pueden estar seriamente comprometidas.

**La última etapa** –alejamiento- plantea la prueba final para los mayores. ¿darán finalmente un paso atrás y dejarán que sus sucesores, que en esta época tienen alrededor de 40 años y están esperando ansiosamente tras bastidores, asuman el control del negocio? Este momento es difícil porque nuestra sociedad tiende a valorar a la juventud y a rendir escaso homenaje a la sabiduría de los mayores. Muchos líderes que han dedicado su vida a construir una empresa miran con terror la idea de jubilarse, incluso hasta los más lúcidos pueden generar resistencias difíciles de contrarrestar.

Como es lógico, no todas las familias se pueden encuadrar con precisión en los cuatro ciclos descritos. Por un lado, la disparidad de edades entre las generaciones pueden variar significativamente, lo que conduce a una falta de sincronía en la evolución de la etapa. Algunos tienen hijos en una etapa tardía de sus vidas y otros, a una edad temprana. Hay hogares mixtos en los que participan hijos de otros matrimonios y, en consecuencia, la variedad de edades puede ser todavía mayor.

Finalmente, uno de los desafíos fundamentales que enfrentan los “consorcios de los primos” es la disparidad de edades es tan grande que todo el espectro está presente y son diversas las necesidades que deben atenderse al mismo tiempo.

#### **4.4. SUGERENCIAS PARA EMPRESARIOS QUE DEBEN PLANIFICAR UNA BUENA SUCESIÓN EMPRESARIAL**

A continuación se proponen las siguientes:

- Confeccionar una lista de posibles candidatos.
- Contemplar en dicha lista profesionales no familiares a fin que compitan con los familiares.
- Crear una junta directiva que comprenda a sus familiares en la toma de decisiones colectivas.
- Estimular a los potenciales sucesores para que adquieran experiencias en otros negocios antes que ingresen en el propio.
- Fomentar el interés de sus familiares por el negocio pero sin obligar a ninguno de ellos a ingresar al mismo.
- Facilitar a los posibles sucesores el aprendizaje de aquellos aspectos característicos del negocio.
- Construir colectivamente las reglas y políticas claves de su empresa a través de los Órganos de Gobierno y del Protocolo familiar. (ver capítulos 5 y 6)
- Imaginar un escenario en el que usted no esté por haberse retirado y empiece a construirlo.



#### **4.5. OTROS ASPECTOS SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Todo proceso de planificación debe ir acompañado de una política retributiva y promociones para el sucesor, coherente con la política salarial de la empresa. En empresas familiares en las que el acceso al trabajo de miembros de familia constituya un fenómeno generalizado, es preferible establecer una política salarial específica para los empleados familiares que tienda a la homogeneización, sin considerar necesariamente las condiciones intrínsecas de cada puesto y el desempeño realizado por los empleados familiares. Si bien este tipo de política puede redundar en una menor conflictividad familiar a corto plazo, es indudable que desde el punto de vista de la planificación de la carrera profesional de los sucesores puede crear distorsiones e incluso falta de estímulo para acatar y someterse a ese proceso de planificación.

## 5. ÓRGANOS DE GOBIERNO

La experiencia demuestra que si no se disponen reglas que rijan la conducta de la familia y sus componentes o que, aún existiendo no se respeten, se producen fricciones que pueden llegar a suponer un peligro potencial para mantener la unión familiar.

Los expertos coinciden en que en las empresas familiares se implanten unos órganos de gobierno constituidos por un Consejo Empresarial y un Consejo Familiar.

A continuación se pasan a exponer dichos Órganos de Gobierno.

### 5.1. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

En el momento de su creación, la empresa familiar no necesita ningún tipo de órganos rectores ni siquiera se los plantea. El fundador se basta solo. Con los años, con el crecimiento de la familia y de cara a la sucesión, puede resultar aconsejable constituirse en una empresa jurídica y crear unos órganos de gobierno.

En la empresa familiar, la constitución y actuación de los órganos de gobierno adecuados origina una problemática distinta, e incluso más compleja que en empresas no familiares de similares características. De hecho, hay empresas familiares que durante períodos prolongados de tiempo no tienen ningún órgano compuesto por varias personas y orientado a influir en el modo de dirigir la empresa.

Uno de los principales retos de la empresa familiar es la relación entre la propiedad y la gestión. Esta relación se reforzará si se disponen órganos de gobierno que contribuyan a mejorar la relación entre la familia y la empresa, y para ello es importante que los máximos responsables acuerden y definan el papel del Consejo de Administración, del Comité de Dirección, y el Consejo de Familia y/o Fórum familiar –si procede–.

Con frecuencia las empresas familiares adoptan soluciones intermedias como un Consejo de Administración formal, sin contenido, solo para cubrir las exigencias legales, presidido por el Presidente y diseñado a su conveniencia y que solo sirve para asentir a todo lo que él dice; un Comité de Dirección desconectado de las estrategias del Consejo y de sus decisiones; un Consejo



de Familia que se reúne, si lo hace, solo para celebrar comidas y festejos, etc.

Esas razones corresponden a la finalidad y utilidad de esos organismos. Los órganos de gobierno “deben ser los responsables de la toma de aquellas decisiones que garanticen la supervivencia de la empresa familiar”. Así:

- El consejo de Familia es el órgano representativo de los intereses familiares que velará por la armonía entre éstos y los de la empresa familiar.
- El Consejo de Administración, designado por la Junta General, es el máximo órgano de representación legal de la empresa familiar. En él estarán representados los accionistas quienes a su vez nombrarán a los responsables de conducir la gestión (los administradores). Es el órgano director del medio y largo plazo.
- El Comité de Dirección está integrado por miembros de la familia o no, que están al frente de distintas funciones o áreas de la empresa familiar. Estos directivos requieren coordinación, motivación y conocimiento de la estrategia fijada por el Consejo de Administración.

## 5.2. RAZONES PARA CREAR UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

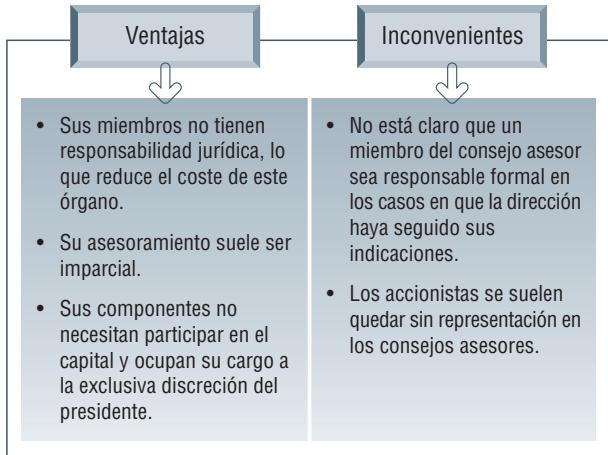
Las principales razones para crear un consejo de administración son:

- Jurídicas. Una empresa familiar constituida en sociedad anónima ha de contar, por imperativo legal, con un consejo de administración.
- De gestión. La existencia de un consejo de administración eficaz y activo, no controlado por los miembros de la familia, ha resultado ser el elemento más eficaz para la supervivencia de muchas empresas familiares americanas.

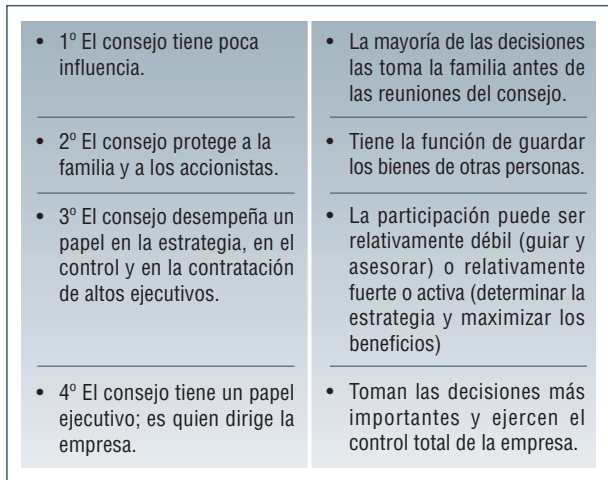
Si la familia no quiere compartir su capacidad de decisión con un grupo de personas ajenas a la empresa, la creación de un consejo de administración puede ser una solución intermedia viable.

El consejo asesor asiste a la alta dirección sobre cuestiones relacionadas con el entorno económico, político y social a los que pertenece la empresa.

A continuación se exponen las ventajas e inconvenientes que puede ofrecer el consejo asesor:



Existen cuatro tareas del consejo de administración en función de la vinculación con la empresa, que se pasan a detallar.



El tamaño más habitual de un consejo de administración de este tipo de empresas se establece entre 6 y 7 miembros. Una representación más amplia sólo se recomienda para equilibrar la



influencia de diferentes familias. Un consejo de administración reducido es más dinámico, práctico y fácil en el momento de la toma de decisiones.

La entrada de familiares en el consejo debe estar en función de su capacidad y talento, y no por la simple pertenencia a la familia.

### **5.3. ¿QUÉ DEBE SER EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COMO ÓRGANO MÁXIMO DE RESPONSABILIDAD?**

- DEBE servir para contrastar las distintas opiniones (voz crítica)
- DEBE aportar valor añadido (soluciones, nuevas ideas, etc)
- DEBE ser realmente ejecutivo, con objetivos orientados al medio y largo plazo (que fije la estrategia del negocio y evalúe los resultados).
- DEBE canalizar, a través del Comité de Dirección y la Dirección General (ejecutivos) la ejecución de las directrices marcadas en el Consejo de Administración.

Sin embargo, la experiencia demuestra que el Consejo de Administración carece de estas cualidades dado que:

- Representa a todo el accionariado, pero no todos los representantes aportan valor en la gestión.
- Ante la falta de apoyos, el fundador incorpora a un asesor externo u otros miembros que le resulten más cómodos.
- Convive con los representantes de los accionistas más críticos porque no tiene más remedio y, además, tiene que convencer lo que, a su juicio supone una pérdida de tiempo.

El Consejo de Familia se constituye como un vehículo de encuentro y comunicación para comunicar los planes de la empresa a la familia, y los de la familia a la empresa. Es el órgano idóneo para discutir los planes de los miembros de la familia y para dilucidar sobre las situaciones especiales o extraordinarias en la vida de los distintos familiares, dando solución a sus problemas, al margen de la empresa. De no existir este órgano, esos problemas se trasladan y canalizan hacia la empresa con lo que su gestión se hace más difícil.

#### 5.4. DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Es conveniente realizar un plan estratégico para abordar de forma metódica la problemática de una empresa familiar, sobre todo en lo relativo a aquellos aspectos y circunstancias que le son propios y exclusivos ya que la casuística es muy amplia y por ello cada empresa necesita desarrollar una solución “a su medida”.

El fundador o propietario de la empresa puede sentirse incómodo e incluso “amenazado” al iniciar este proceso. Algunos piensan que esta planificación será una camisa de fuerza que restringirá su habilidad instintiva de supervivencia y de hacer negocios y que limitará la flexibilidad que requieren las empresas. Nada de eso es cierto si se aborda la planificación con la debida profesionalidad y entusiasmo. Más bien, las ventajas derivadas de la actividad intelectual que se despliega para su realización son importantes, e incluso imprescindibles para el futuro de la empresa.

El desarrollo de un plan estratégico puede aportar valores destacables. En primer lugar, para aquellas empresas cuyo negocio ha estado estancado durante años ésta puede ser una gran oportunidad para revitalizarlas, motivar a las personas que colaboran en ellas y crear esperanza de futuro para todos. En segundo lugar se trata del momento en que una nueva generación, llamada a tomar el mando, podrá planear cómo va a ser el futuro que va a construir. En cualquier caso, lo importante para los sucesores será, indudablemente, alinear todas las fuerzas de la compañía en una única dirección, para así aprovechar las sinergias.

#### 5.5. EL CONSEJO DE FAMILIA

Para regir los asuntos familiares, se puede crear un consejo de familia cuyo fin consistirá en dirimir los desacuerdos y temas que combinen la relación entre empresa y familia. El objetivo de este consejo es el de trabajar por la unión de la familia y la preservación de sus valores. Este consejo debe ser un instrumento para organizar reuniones familiares, enseñar y transmitir a los miembros más jóvenes y a los parientes políticos los valores, tradiciones e historia, con el fin de perpetuar los mismos.

Se considera al Consejo de Familia como un paso evolucionado para solucionar los problemas de una familia grande, que, por



esa razón, está formada por miembros que han desarrollado diferentes personalidades y tienen distintos intereses y opiniones.

Su existencia viene a suplir la opinión única y autoritaria del jefe de familia quien, por regla general, es la mayor autoridad en la empresa familiar, logrando que las decisiones que se tomen sean compartidas y aceptadas por los integrantes del grupo, proporcionando a éstos la oportunidad de expresar sus opiniones y saber escuchar a los demás.

La experiencia demuestra que si no se fijan reglas de conducta claras en la familia, o de que en caso de existir no se respetan, se producen fricciones perjudiciales que constituyen un peligro potencial para crear y mantener la unión familiar, objetivo al que aspiran los fundadores. Por tanto, una de las funciones del Consejo de Familia es crear dichas reglas y velar por su cumplimiento, sancionando las desviaciones que puedan producirse con argumentos que, sin provocar rencores, logren que se corrijan las anomalías antes de que sus consecuencias sean graves.

El gobierno de familia empresaria se refiere al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresarial a materializar su visión en sus acciones y, en especial, en las acciones de las empresas vinculadas al grupo empresarial así como de otras organizaciones puedan depender de la familia.

En la tradición anglosajona, el Consejo de Familia es el encargado de hablar y adoptar posturas, mientras que el consejo de administración es el responsable de fijar las directrices sobre la gestión empresarial y adoptar las decisiones.

En resumen, el Consejo de Familia es el guardián del Protocolo de la empresa familiar –tema que se expondrá a continuación– pues no es sólo el órgano familiar que se reúne para buscar consenso entre sus miembros acerca de lo que debe estar reglamentado, sino que es quien lo aplica en aquellas cuestiones de su incumbencia, para despejar dudas y controversias.

Una sesión o retiro que dure dos o más días puede ser un vehículo útil para comenzar el proceso de planificación y crear un ambiente óptimo para que la familia trabaje como un equipo. Para muchas familias tal ocasión supone, la primera vez, una ocasión para dirimir asuntos sobre la familia y los negocios. Los asistentes reaccionan ante sugerencias de una sesión de trabajo familiar

con inquietud, excitación, preguntas e incluso recelos, dependiendo de la situación.

Para finalizar este apartado, a continuación se propone un modelo de cómo se debería planificar una reunión del consejo de familia que, por lo general se reúne trimestralmente, aunque obviamente este espacio de tiempo no supone una regla.

### **Planificación**

---

El primer paso consiste en lograr el compromiso del grupo y luego montar un subcomité que trabaje el diseño de la reunión. El subcomité debe estar compuesto por miembros de la familia, hombres y mujeres, líderes y no líderes, conversadores y no conversadores.

### **Quienes deben asistir**

---

Dependerá mucho de cada familia. Lo más aconsejable es que en la primera reunión asistan los miembros de la familia involucrados en el negocio o los descendientes directos de los fundadores y sus cónyuges.

Para sesiones posteriores se pueden incluir los menores de 14 años, pudiéndose diseñar también un programa específico para los mismos.

Si en el seno de la familia no existen conflictos serios, reunir a la familia en un retiro siempre resulta positivo para promover la coherencia familiar.

### **Programa de una sesión**

---

Una típica reunión de estas características empieza el viernes por la tarde y dura hasta el mediodía del domingo.

La primera reunión debe diseñarse muy bien para asegurar un buen resultado. Es conveniente que al finalizar la misma, los asistentes puedan dar su feed-back por escrito sobre preguntas como: ¿cuáles pueden ser los resultados de esta sesión, tanto para la familia, para usted y para el negocio? ¿qué inquietudes especiales tiene usted acerca de esta sesión de trabajo?

Si el grupo es superior a doce miembros, es bueno crear grupos de cuatro a fin de que puedan debatir entre ellos y presentar sus conclusiones.



### **Dónde realizar los consejos de familia.**

Es conveniente realizar estos consejos lejos del ámbito habitual con el fin de evitar interrupciones y lograr un clima de relajación. Un lugar especializado en convenciones es el ideal, con restaurante, salas de reuniones, etc.

### **Cómo hacer una buena agenda para estas reuniones.**

Lo primero es lograr una mezcla de asuntos empresariales, comunicación familiar, trabajos en equipo, oportunidades para que los asistentes compartan eventos de su vida familiar, espacios de tiempo para tertulias y parodias personales, deportes, etc. finalizando con una cena-fiesta la última noche.

### **Normas que se deben observar.**

- Escuchar respetuosamente, sin interrupciones ni abusando de una posición de edad o rango familiar.
- Poner la atención al contenido, con independencia de quien lo ha dicho.
- Dirigirse a todos como compañeros, no como inferiores o superiores.
- Utilizar el trato habitual, por ejemplo el tú y no el usted si es lo normal evitando cualquier asomo vejatorio o de desautorización.

---

## 6. EL PROTOCOLO FAMILIAR

---

Expuestos los problemas y características propios de las empresas familiares, así como sus pros y contras, este capítulo se dedica a la necesidad de dotar a las mismas de un protocolo familiar que regule internamente aquellos aspectos sensibles, y servir de ayuda para la solución de los inevitables problemas en la relación empresa-familia.

El protocolo familiar se podría definir como un acuerdo de voluntades consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace aconsejable la creación de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas.

El Protocolo tiene mayor eficacia si está elaborado y aceptado por unanimidad y además, si es dinámico y flexible. Aunque realmente no es la panacea a todos los problemas, realmente reduce en un alto porcentaje las posibilidades de conflicto.

Establecer unas pautas de conducta o un código educacional en la familia que proporcione una capacidad de reacción sensata a los naturales problemas de la Empresa Familiar, es algo que no sólo ofrece soluciones a la combinación de Familia/Empresa, sino que su utilización contribuye sustancialmente a la supervivencia de la Empresa Familiar.

La fuerza moral del Protocolo familiar es indudable si el proceso se ha hecho correctamente y la Familia puede expresar lo que realmente piensa. Si se concibe y redacta como un contrato puede incluso tener fuerza legal para obligar, no solo a las partes afectadas sino frente a terceros si los acuerdos son incluidos en los estatutos sociales de la compañía.

El protocolo familiar es aquel documento en el que se recogen los aspectos de mayor importancia como la visión, la misión y aquellos más específicos y de incumbencia de la familia con respecto al negocio, el rol de los parientes políticos, las pautas a seguir en los casos de venta de activos de la empresa, adquisición y transferencia de acciones o los criterios para seleccionar y promover a los familiares que deseen ingresar en la empresa o acceder a los puntos de responsabilidad.

En definitiva, en este documento, la familia empresaria volcará por escrito todo aquello que desee configurar como una reglamentación consensuada y debatida. Agregará además su cultura y aquellos valores asociados que deben regir para la empresa y cada uno de sus miembros.

Llegado este punto, es conveniente algunas recomendaciones:

- *La familia debe realizar un listado detallado y exhaustivo de temas a incorporar al Protocolo, a fin de no omitir cuestiones que puedan ser, posteriormente motivo de disputas. De todas formas, hay que tener en cuenta que el Protocolo Familiar debe estar siempre actualizado, por lo que podrán agregarse o eliminarse aspectos cuando sea conveniente. No obstante, es preferible que desde su inicio se redacte lo más completo posible y no quede como un papel más, copiado de modelos existentes, porque toda empresa familiar debe tener el suyo.*
- *Cada conclusión que se incorpore debe ser fruto de un debate paciente, sin imposiciones ni coacciones, llegando a ella a través de un acuerdo familiar. Esto es de vital importancia, porque luego se utilizará al Protocolo como herramienta para dirimir dudas, intereses y conflictos futuros.*
- *El Protocolo debe estar siempre actualizado y en consonancia con la situación empresarial y en base al contexto que rija en cada momento.*

## 6.1. DIFERENCIAS ENTRE EL PROTOCOLO FAMILIAR Y LOS ESTATUTOS SOCIALES

Los estatutos sociales consisten en un documento público cuyo contenido está regido por el Código de Comercio y otras leyes al respecto, de obligado cumplimiento y que corresponden a la forma jurídica adoptada por la sociedad.

En cambio, el protocolo es un pacto de honor basado en la confraternidad de la familia.

Los estatutos son un requisito legal indispensable para la existencia de una sociedad, sin la existencia de éstos la sociedad no existe o deviene en sociedad de hecho y por consiguiente son pieza clave dentro de la etapa de arranque-formalización de la empresa familiar. La mejor oportunidad para iniciar la elaboración del protocolo es el momento en que la empresa inicia la etapa de

formalización/expansión, cuando normalmente se tiene una familia joven y se cuenta con la presencia del padre-fundador-empresario y su concepción inicial de la empresa.

Dado que no existen familias ni empresas iguales, se puede afirmar que no hay modelos o prototipos de protocolos. Cada familia debe construir el suyo, a partir de convenios logrados en reuniones de asambleas o consejos donde participen ampliamente los miembros de la familia.

No obstante hay contenidos mínimos que deben ser analizados y previstos en el protocolo, que se exponen a continuación:

- *Misión, visión y valores de la familia que se transmitirán a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.*
- *Valores y comportamiento ético que deben seguir los miembros de la empresa. Imagen familiar y empresarial asociadas a todo ello.*
- *Acceso y restricción de los parientes políticos a la empresa.*
- *Mecanismos que garanticen el mantenimiento de buenas relaciones y la resolución de conflictos.*
- *Apertura o restricciones sobre ingresos de nuevos miembros de la familia.*
- *Participación de la familia en la dirección y control de la empresa.*
- *Canales de comunicación entre la familia y la empresa.*
- *Políticas de compensación económica, como sueldos, gastos de representación, etc. así como la distribución de los beneficios, con referencia tanto a los miembros de la familia que forman parte de la gestión, como de los ajenos a la misma e incluso para los familiares no accionistas.*
- *Procesos de apoyo y acompañamiento a los miembros de la familia para la identificación y alcance de sus metas personales y profesionales.*
- *Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.*
- *Situaciones en las que se consideraría dejar de ser Empresa Familiar.*

- *Posibilidad de fusiones, venta, alianzas estratégicas, etc.*
- *Preparación y formación de las siguientes generaciones: Plan de formación de directivos, desarrollo de la capacidad de liderazgo y otros requisitos que se exigen a los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa. Procesos de selección y evaluación.*
- *Acciones o participaciones en poder de personas no pertenecientes a la familia.*
- *Relaciones con los parientes políticos: Capitulaciones, testamentos, procesos de decisión en torno a las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.*
- *Creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia y de la empresa; reglamentación de la administración y funcionamiento del fondo.*
- *Políticas para las transacciones accionariales: Derecho de preferencia.*
- *Políticas de elección y jubilación de los líderes familiares. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.*
- *Criterios de endeudamiento y reinversión.*
- *Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.*
- *Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.*

Atendiendo a que el protocolo no debe ser un documento definitivo el último punto es muy relevante. Debe ser tan flexible que permita su aplicación para regular las relaciones cotidianas sin constituir un corsé y, preveyendo las modificaciones propias a la dinámica de los cambios que ocurran en la familia y en la empresa.

En resumen, el protocolo no es, en sí mismo, una panacea. No por tener un protocolo y estar todos los afectados comprometidos con él, la familia va a estar inmune a los múltiples conflictos que se puedan plantear, pero sí se puede afirmar que ésta estará en mejor situación para afrontar situaciones difíciles e incluso para que éstos sean menos frecuentes.

---

## 7. ÉTICA Y EMPRESA FAMILIAR

---

Un clásico chiste relacionado con la ética y la empresa familiar es aquel que relata que un muchacho llega a su casa y le pregunta a su padre: «tengo que hacer una redacción para el colegio sobre ética, ¿me puedes explicar que es eso?». El padre le contestó: precisamente hoy me ha ocurrido un caso que lo explica con claridad. Esta tarde un cliente de nuestro restaurante se ha dejado el abrigo. Para comprobar si había algún documento para avisarle he encontrado en un bolsillo un billete de 500 euros, lo cual me ha provocado un problema ético: ¿se lo digo a mi socio o no?.

En nuestros días se habla mucho sobre la ética como un valor destacado de la empresa familiar. Pero esta afirmación plantea algunas dudas como ¿a la empresa familiar le gusta ser ética? ¿cómo se valora la ética? ¿cómo se mide la ética?.

En primer lugar lo primero que se debe aclarar es que no existe una ética distinta para la empresa familiar, a la que pueda atañer a la empresa no familiar, a la política e incluso en el entorno social.

Por otro lado, es generalizada la idea de que la ética en los negocios es muy diferente a la ética personal. Por ejemplo, se suele afirmar que «yo soy muy ético, nunca robaré ni mentiré como persona; ahora bien, en la empresa puedo robar y mentir porque el entorno de la misma es propicio a la corrupción, además: todos lo hacen». Esta actitud no es otra cosa que una auto justificación que nos conduce a actuar con frecuencia mediante comportamientos éticamente.

A continuación se pasa a analizar la relación que existe entre los objetivos de una empresa familiar y los principios éticos:

Objetivos

Producir bienes y servicios para satisfacer necesidades.

Hacer las cosas con eficiencia

Efectos éticos

Cuando una empresa quiere auto definirse y definir a qué se dedica, lo primero que hace es referencia a los productos o servicios que venden.

Esta característica es la que identifica cualquier empresa: la naturaleza de la actividad económica que ofrece a la sociedad.

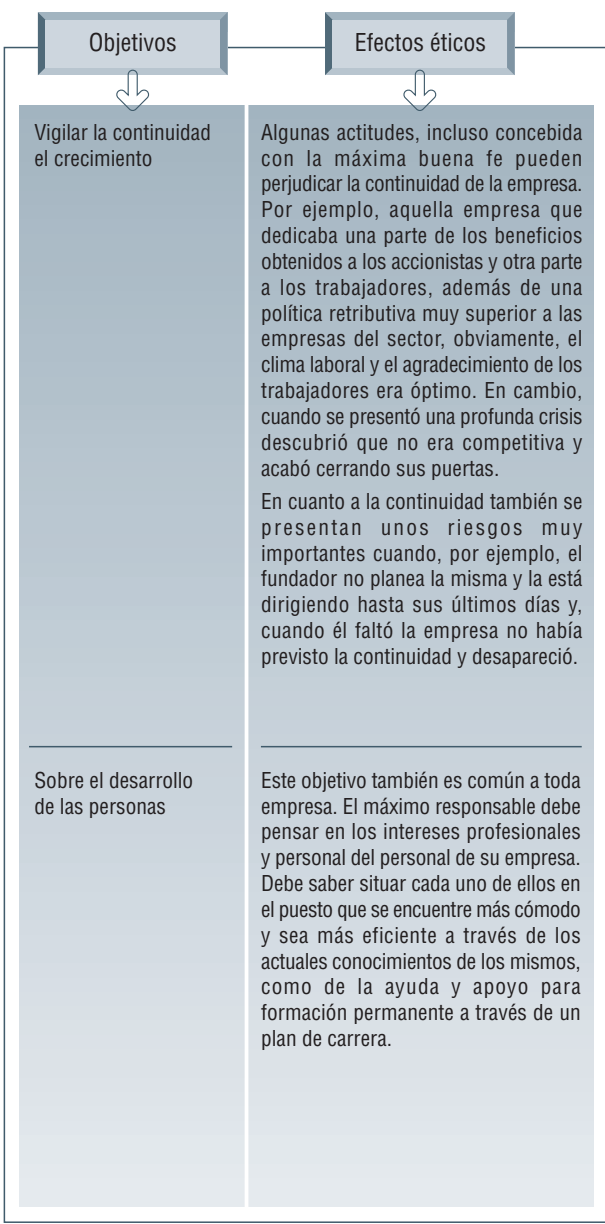
Esta característica es común a todas las empresas y organizaciones. Incluso una ONG proporcionan servicios a la sociedad.

Ser eficiente equivale a aportar el mínimo de esfuerzo o recursos para conseguir el máximo resultado económico, lo cual también se le define como la de obtener mayor valor económico, como diferencia entre lo que paga el mercado por nuestros bienes y servicios y el coste de los recursos dedicados a la obtención de los mismos.

Este aspecto lleva a la pregunta: ¿es ético conseguir beneficios? Y, aquí debe haber un acuerdo aplastante, ya que todas las empresas tienen como objetivo ganar dinero las empresas familiares no son familiares en este aspecto.

No obstante, la clave está en cómo se calculen los costes aludidos. Por ejemplo, si los gastos particulares se cargan a la empresa, se están perjudicando los resultados, e incluso pueden llegar a perjudicar seriamente a la empresa.

La empresa familiar





La ética no debe consistir en el conjunto de prohibiciones, reglas y regulaciones impuestas por un código ético, por una autoridad religiosa, o por ley. Actualmente está muy de actualidad que las grandes empresas y corporaciones definan sus propios códigos y comportamientos éticos, pero en realidad, esa loable actitud obedece a frenar los abusos y estafas que se han prodigado recientemente en todos los países.

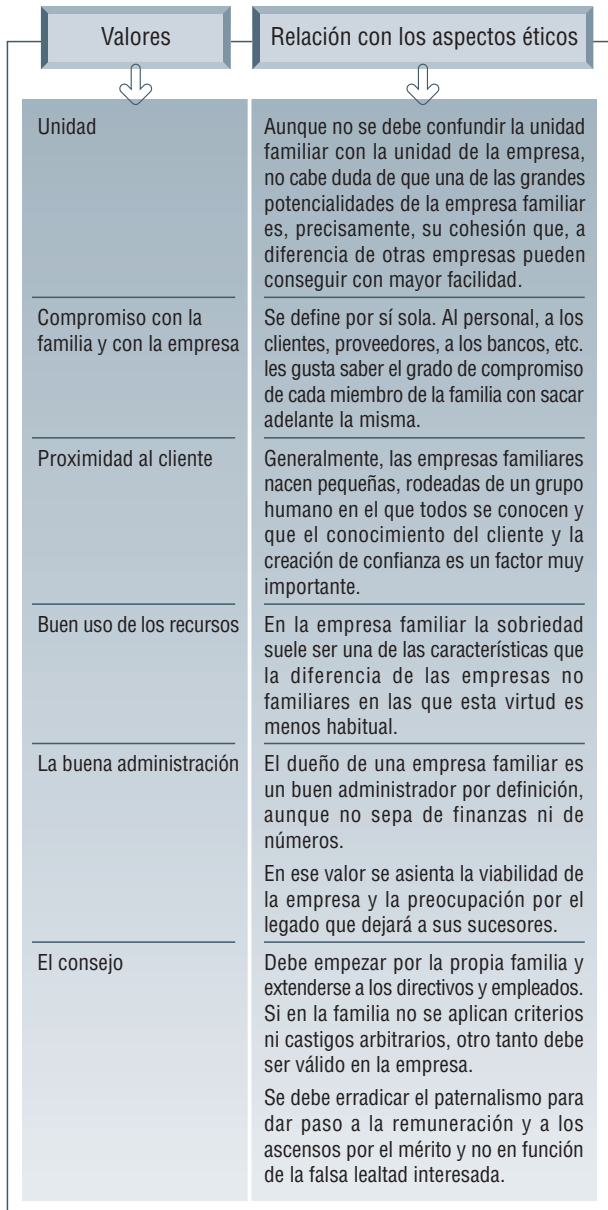
Para entender el papel de la ética en la empresa, al igual que sucede en el seno de familia, en la vida personal o en la política, lo más importante es constatar que las personas aprenden. A Sócrates le preguntaron en una ocasión: ¿qué es peor ser injusto o sufrir la injusticia?, a lo que aquél contestó sin dudar, que lo peor es ser injusto. La explicación que dio a su respuesta es que la injusticia es algo que alguien experimenta pero que no le cambia por que viene de fuera; en cambio, el injusto, es decir, el que practica la injusticia, no le ha venido de fuera, es él quien ha cambiado

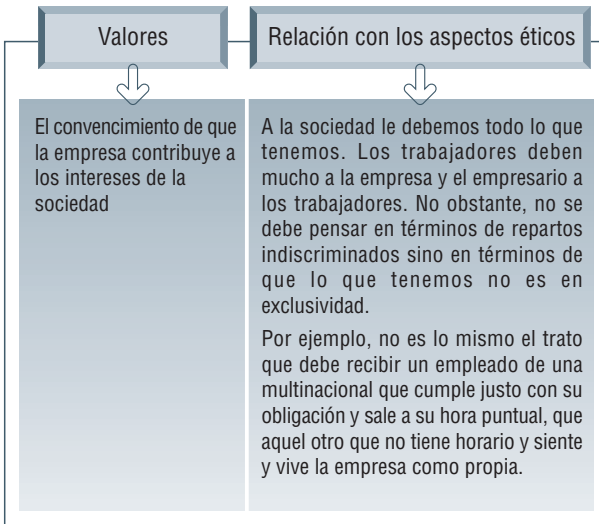
La clave de la ética consiste en aprender y en acostumbrarnos. Con el tiempo desarrollamos actitudes y tomamos decisiones que hacemos de una u otra forma; por lo tanto vamos adquiriendo virtudes y vicios. Al principio cuesta, pero cada vez resulta más fácil. Se aprende a hacer el bien o el mal. Y en esto consiste la clave de la ética.

La ética en la empresa familiar se refleja en sus valores. El cuidado y mantenimiento de esos valores inculca a cada organización su propio sello.

A continuación se comentan algunos valores y su relación con la ética.

## La empresa familiar





Para concluir este apartado, es bueno plantearse las siguientes reflexiones:

- Los principios éticos que rigen, se desarrollan y son propios de una empresa familiar, no se generan por afloración espontánea; son idénticos a los de su fundador/propietario/dirigentes y responsables que componen la organización.
- La riqueza la crean las empresas y los resultados generados son para la sociedad; ese principio exige la existencia de un sentido ético en las actuaciones de la empresa y de sus dirigentes.
- Supongamos que en cierto ámbito empresarial, el acceso a una información privilegiada resultara relativamente fácil; unas personas harían un uso fraudulento de la misma, mientras que a otras no se les ocurriría hacerlo. Luego, la diferencia no está en el acceso a la información, sino en el grado de ética de las personas que disponen de la misma.

Afortunadamente, si el mundo de los negocios y de la economía no se han degradado hasta su final, es porque muchísimas personas han cumplido siempre con sus compromisos éticos.

---

## 8. OTROS ASPECTOS

---

Los conflictos más típicos que se presentan en los negocios de familia se centran, sobre todo, en los aspectos emocionales.

En el siguiente decálogo, se relacionan los aspectos emocionales que caracterizan a las empresas familiares:

1. La generación más vieja no quiere retirarse de lo que supone el manejo de la compañía. Esas personas, que han dedicado toda una vida a construir una empresa con gran orgullo, deberían preparar a la siguiente generación para asumir el mando. No obstante, la sucesión es complicada. Con frecuencia, el líder o propietario se siente con derecho a destruir lo que tanto le costó construir. Con ello solo logrará arruinar a la familia y al negocio.
2. Conforme la empresa crece sólo se considera el hecho de que sean los integrantes de la familia quienes pasen a liderar ese crecimiento, sin plantearse la posibilidad de incorporar profesionales externos. Los padres/dueños suelen olvidar que sus hijos no sean quizás los más competentes.
3. Los asuntos familiares suelen contaminar el proceso en la toma de decisiones importantes. Los padres/dueños quieren emplear a sus hijos en la empresa, sin tener en cuenta si son los más idóneos para el cargo asignado o, si el o los designados no tienen ningún interés en formar parte de la organización.
4. Se debe evitar la discusión de los temas de la empresa en las relaciones familiares. Muchos fracasos familiares han sido debidos a la inobservancia de este principio.
5. Los hijos que acceden a un lugar de trabajo en la empresa suelen abusar de su posición y privilegio, aunque su trabajo y resultados no sean los mejores. En cambio, a otros componentes de la familia que pueden estar mejor preparados no se les permite la incorporación al negocio. Esta situación provoca la pérdida de la autoestima de unos y la desmoralización de la propia organización.

6. Los problemas que se originan por la falta de comunicación, los conflictos emocionales, los rencores y sentimientos negativos entre los integrantes de la familia nunca se resuelven; siempre están latentes lo cual impiden una comunicación eficaz entre ellos. El resultado es la falta de trabajo en equipo y la irresolución de problemas que conducen al aislamiento.
7. La dificultad de separar los temas familiares, y el afecto incondicional de los familiares entre sí, provoca la falta de objetividad en el momento de valorar una tarea o resultado. Lo más aconsejable en estas circunstancias es recurrir a personas externas a la organización para que puedan emitir un juicio más profesional y objetivo.
8. Los llamados a ser sucesores de la empresa son los que deben ir tomando las decisiones. Tan nocivo es no tomarlas como recurrir permanentemente a la aprobación paterna para hacerlo. Esta actitud limita el potencial del sucesor para convertirse en el líder que tanto él como el sucedido desean.
9. Cuando en la empresa existen varios componentes de la familia, el tipo de liderazgo que se ejerce suele ser muy diferente al requerido. Los hijos quieren ejercer el estilo de liderazgo autocrático del padre, el cual lo hace como padre, pero los resultados son negativos cuando no se trata de la relación padre/hijo.
10. En los negocios familiares, las soluciones de los problemas solo pueden ser: gana/gana o pierde/pierde sin otra posibilidad alternativa.

Los problemas o escenarios expuestos se pueden solucionar, según los expertos a través del establecimiento de un consejo de familia y un consejo directivo. El consejo debe ser un foro en el cual debatir las discusiones profundas de familia acerca de los conflictos que se puedan presentar o originar por la existencia de la empresa. Debe ser un lugar del cual puedan surgir las soluciones más idóneas y eficaces a los problemas.

La existencia y funcionamiento de un consejo eficaz reduce las peleas entre los integrantes de la familia, creando una visión y

una misión compartidas, lo cual conduce a la creación de un protocolo para la solución de los problemas familiares, que debe ser compartido por todos los integrantes.

### Conclusiones:

El establecimiento y definición de las reglas del juego que deben regir los destinos de la empresa, realizado consensuadamente, será de gran ayuda para la resolución de muchos problemas tanto en el seno de la familia, como en el desarrollo de la empresa.

Contar con consejeros externos bien preparados profesionalmente, ayuda tanto en la definición de las reglas, como a su implantación.

La profesionalización del negocio debe estar siempre presente como objetivo claro. Debe estar dirigido en sus parcelas más importantes por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no. De otro modo el entorno competitivo acabará por destruir el patrimonio empresarial y como consecuencia el familiar.

El diálogo, la formación, el consenso, la flexibilidad, la profesionalidad o el apego entre los familiares y los miembros de una empresa familiar son algunas de las características o habilidades que deben estar siempre presentes en una empresa familiar.

Cada familia empresarial y sus empresas son distintas unas de otras pero tienen en común el alto porcentaje de mortandad que ponen de manifiesto las enormes dificultades que surgen en el momento de la sucesión. La existencia de un protocolo que contemple, regule y sea útil es un factor decisivo para la culminación de ese proceso.

A continuación se proponen una serie de preguntas sobre los tres temas básicos tratados: a) la familia, b) el negocio y c) los individuos que, a modo de reflexión se dejan a la interpretación del lector:

<p>La familia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿cuál es el tipo que se quiere, independientemente del negocio?</li> <li>• ¿qué está usted haciendo al respecto?</li> <li>• ¿se están satisfaciendo las necesidades de afecto y cariño entre los individuos?</li> </ul>
<p>El negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿cuáles son las necesidades del negocio, independientemente de la familia?</li> <li>• ¿existe una visión clara, una misión y unos objetivos estratégicos definidos?</li> <li>• ¿qué estilo de liderazgo, estructura organizacional y cultura empresarial son las apropiadas para que el negocio pueda alcanzar sus objetivos?</li> <li>• ¿cómo se debe adaptar la organización a los cambios en el entorno?</li> </ul>
<p>Los individuos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿cuáles son las necesidades y los intereses de cada individuo?</li> <li>• ¿qué hace la organización y la familia para que los individuos puedan alcanzar sus retos personales?</li> <li>• ¿necesita capacitación técnica, gerencial o de liderazgo?</li> <li>• ¿se tiene en cuenta por igual a todos los individuos, aunque no participen en la gestión del negocio?</li> </ul>

Una referencia sobre las empresas familiares, de Kelin E. Gersik, puede ser la mejor manera de finalizar este trabajo

TRATE A LA EMPRESA COMO EMPRESA,  
A LA FAMILIA COMO FAMILIA Y  
A LA PROPIEDAD CON RESPETO.

Eliseu Santandreu  
Coordinador de Formació del Centre Metal.lúrgic.  
Profesor de EADA.

# **CENTRE**METALÚRGIC

Tres Creus, 66  
08202 SABADELL (Barcelona) SPAIN  
Tel. 93 745 78 10 · Fax 93 726 09 95  
centrem@centrem.es  
www.centrem.es



**UNIÓN PATRONAL METALÚRGICA**  
**DE L'HOSPITALET Y BAIX LLOBREGAT**

**UPMBALL**

Av. Fabregada, 93, 1º 3ª dcha.  
08901 L'HOSPITALET DE LLOBREGAT  
Tel. 93 337 04 50 - Fax 93 337 50 15  
e-mail: aeball@aeball.net  
www.aeball.net

