

LA EMPRESA FAMILIAR

Herramientas para su gestión

Juan Carlos Ayala

Guadalupe Manzano

José Ignacio Castresana

ISBN: 978-84-694-3412-3



TEMA 1



LA EMPRESA FAMILIAR: ¿PUNTO DE PARTIDA O PUNTO FINAL EN LA AVENTURA DEL EMPRENDEDOR?



1. INTRODUCCIÓN

A falta de una definición formal suficientemente clara e inequívoca de lo que es una empresa familiar, que sirva para identificar claramente los sujetos objeto de investigación y estudio, suele aceptarse que es una empresa en la que confluyen la propiedad, la gestión y la familia. Con independencia de la definición que se haga de ella¹, los expertos coinciden en señalar que para poder hablar de empresa familiar han de concurrir tres elementos:

- a) Que su propiedad o participación significativa pertenezca a un grupo familiar.
- b) Que tenga o persiga una vocación de continuidad.
- c) Que en su gestión relevante participe el grupo familiar a través, como mínimo, de uno de sus miembros.

Aunque, dependiendo del enunciado que se adopte, la cifra de empresas familiares y su contribución a la economía de un país puede variar, cada vez resulta más evidente su importancia en la explicación del progreso equilibrado de las economías desarrolladas. Según Corona (2005), entre el 60 y el 95% del total de las empresas existentes en las economías desarrolladas están controladas por familias. Se estima que en Estados Unidos entre el 80 y el 90% de las empresas tienen carácter familiar, generan en torno al 50% del PIB, y dan trabajo a más del 60% de la población activa del país. Por su parte, más del 25% de las empresas de la Unión Europea, aproximadamente 17 millones, son empresas familiares; empresas que dan trabajo en torno a 100 millones de personas. En España, aunque no existe un censo de empresas familiares, se presume que suponen en la actualidad alrededor de un millón y medio, aportan al desarrollo de nuestra economía más del 65% del PIB, y dan trabajo a más del 80% de la población activa.

¹ Para una muy buena revisión de las diferentes definiciones y enfoques desde los que puede estudiarse la empresa familiar, ver el trabajo de Gimeno, Labadie, Mayordomo y Saris (2005).

En nuestros días, junto al desarrollo y la preservación de las empresas familiares, se señala a los emprendedores como un factor clave para el crecimiento económico y el mantenimiento de la competitividad de las economías. Crecimiento y competitividad basados en la capacidad del emprendedor para generar puestos de trabajo y contribuir al dinamismo de la economía por medio de la incorporación de nuevas empresas al tejido empresarial (Hisrich, R.; Peters, M. y Shepherd, D., 2005; Rubio, Cordón y Agote, 1999).

El hecho de que se apunte conjuntamente a las empresas familiares y a los emprendedores como dos importantes pilares en el desarrollo equilibrado de las economías es, en nuestra opinión, absolutamente lógico. Detrás de cada empresa familiar de éxito siempre hay uno o varios emprendedores, que supieron encontrar los recursos suficientes para aprovechar en cada momento las oportunidades que ofrecía el entorno; pero también es cierto que, en la mayoría de las ocasiones, una parte importante de esos recursos (tangibles o no) fueron originados en el entorno de las empresas familiares. Por tanto, los conceptos de empresa familiar y emprendedor deben contemplarse como indisolublemente unidos; pues son conceptos que interactúan y se superponen, y sólo pueden entenderse, tal y como intentaremos mostrar en las páginas que siguen, si se ven uno como la continuación del otro.

2.- LA EMPRESA FAMILIAR: RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DEL EMPRENDEDOR

Independientemente de la definición de empresa familiar que podamos adoptar, este tipo de organizaciones es el resultado final de una idea puesta en marcha por un emprendedor (De la Torre y Juanes, 2005; Gimeno, Labadie, Mayordomo y Saris, 2005), por personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades, y

capacidad para movilizar recursos externos, recursos que son generalmente propiedad de otros, para explotar dichas oportunidades (Nuño, 2001). Desde esta perspectiva, la empresa familiar puede ser vista como el resultado de un proceso cuyo éxito va a depender, en gran medida, de las características personales del individuo que lo conduce (el emprendedor).

No obstante, aunque han sido muchos los autores que se han centrado en el estudio de las características del emprendedor para explicar su desempeño (Hyrsky, 1999; Gartner, Mitchell y Vesper, 1990; Druker, 1985; Collins y Moore, 1970), en la actualidad, son muy pocos quienes propugnan que el éxito de la aventura del emprendedor (la empresa familiar) está influenciado solamente por sus características personales. Teniendo en consideración las aportaciones realizadas desde diferentes disciplinas científicas (la economía, la psicología, la sociología, etc.), parece posible identificar al menos tres grupos de factores que podrían estar influenciando las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las empresas familiares. En nuestra opinión, tal y como muestra la figura I, estos tres grupos son: a) los factores relacionados con el capital humano; b) los relativos a la organización, o factores intrínsecos a la nueva empresa y su evolución; y c) los factores externos a la organización o factores contextuales.



Figura I. Factores que influyen en el éxito del emprendedor, en el éxito de la Empresa Familiar

Los factores que hemos denominado de capital humano se refieren a las peculiaridades o rasgos distintivos que presenta el emprendedor, y que pueden clasificarse en dos grandes grupos: las referidas a su background social y profesional (nivel de educación y experiencia), y las relativas a su persona. Entre estas últimas destacan tanto las demográficas (edad, sexo, estado civil) como las que hacen alusión a los rasgos de su personalidad (locus de control, motivación del logro y propensión al riesgo)².

Los factores organizacionales son aquellos directamente relacionados con el desarrollo de la organización: la estructura de responsabilidades, los sistemas de alta dirección y

² Los rasgos de la personalidad del emprendedor han sido definidos y estudiados en este mismo número del Boletín de Estudios Económicos.

los órganos de gobierno (Gallo, 1995). Por su parte, entre los factores externos que afectan al desarrollo de la empresa familiar, cabe mencionar la localización de la empresa (Henderson et al, 1995) y el sector en el que se inserta (Sanderberg y Hofer, 1987).

Como ya hemos dicho, la empresa familiar tiene su origen en un emprendedor que crea y desarrolla un negocio según sus capacidades y necesidades. La actividad de su empresa y, más en general, su propia trayectoria vital le hacen desarrollar un alto nivel de conocimientos. “El poder que el emprendedor tiene en la organización hace que no se vea obligado a abstraer y codificar dicho conocimiento para poderlo compartir con el resto del equipo directivo. La centralización en la toma de decisiones no requiere la puesta en común del conocimiento ni la necesidad de desarrollar una estrategia deliberada; la centralización permite la alineación de las decisiones sin la necesidad de compartir información relativa a la estrategia que cabe seguir” (Gimeno, Labadie, Mayordomo y Saris, 2005). De aquí que en las empresas familiares, normalmente, las decisiones se tomen de manera informal, el comportamiento del emprendedor-propietario sea menos calculado y más intuitivo y haya menos monitorización y control que en otro tipo de organizaciones (Carney, 2005; Poutziouris, Séller y Smyrnios, 2004)

Las empresas familiares, que sin duda están influenciadas por las características que definen al emprendedor que las creó (García-Álvarez y López-Sintes, 200; Sharma, 2004), “constituyen una “trampa profunda” al asentarse en la creencia de que la propiedad es sinónimo de capacidad de dirección y gestión –independientemente de su dimensión-, derivando en sesgos de dirección autocrática y paternalista” (De la Torre y Juanes, 2005). Quienes así actúan difícilmente estarán preparados para aprovechar las oportunidades que aparecen con la evolución del entorno socioeconómico, ni para entender los cambios en las capacidades e intereses de sus colaboradores.

Curiosamente, en ocasiones, el emprendedor/fundador, que fue capaz de detectar una oportunidad, y movilizar los recursos necesarios para convertir su idea en un negocio exitoso, puede llegar a convertirse en la principal causa del estancamiento de la empresa familiar. Esto suele deberse a su incapacidad (la del emprendedor/fundador) para planificar y afrontar el reto que supone abandonar una etapa, una manera de hacer las cosas y de dirigir una organización, y comenzar a pensar en la siguiente; en la cual se necesitan nuevas habilidades y nuevos enfoques, que permitan enfrentar retos que hasta ese momento eran desconocidos para la empresa y para la familia.

Existen, sin embargo, muchos emprendedores, fundadores de empresas familiares que por sus elevadas capacidades para anticiparse y responder a los cambios, de gestionar con éxito los cambios, logran que sus empresas familiares avancen con rapidez hacia estructuras organizativas muy desarrolladas. Los grandes retos que han encarado o deben de afrontar estos emprendedores/fundadores, todos ellos relacionados entre sí, y todos ellos relativos al desarrollo de la organización, son : 1) La planificación del crecimiento; 2) El diseño de la organización; 3) El diseño correcto de los sistemas de compensación; 4) Aprender a comunicarse para aprender a afrontar los conflictos y; 5) Planificar la sucesión.

Repasemos brevemente cada uno de ellos.

Planificar el crecimiento

Todas las empresas familiares exitosas pasan por diferentes etapas de crecimiento, más o menos prolongadas, cada una de las cuales presenta sus propias peculiaridades (Neubauer y Lank, 1999). La transición entre etapas viene a menudo acompañada por una crisis que, teniendo su origen en causas internas o externas a la empresa, supone el final de una etapa y el inicio de la siguiente. Las fuerzas que impulsan a la empresa familiar a evolucionar a través de las diferentes etapas pueden ser, siguiendo a Ward

(1994): a) La naturaleza del negocio (tipo de producto, etapa de su ciclo de vida, situación de la competencia, etc.); b) El carácter de la organización (tamaño, complejidad, velocidad de cambio, etc.); c) La motivación del propietario emprendedor; d) Las expectativas económicas de la familia; y d) Los objetivos de la familia.

La transición entre etapas puede constituir una auténtica crisis, ser tremendamente complicada y durar varios años. Cuando el emprendedor/fundador no es capaz de aceptar y resolver las exigencias planteadas en cada una de las crisis, la empresa tiende a estancarse, e incluso puede llegar a desaparecer, puesto que no puede permanecer indefinidamente en una etapa. La empresa debe transicionar de una etapa a la siguiente. Hemos de reconocer, sin embargo, que esta transición no siempre es sencilla. Muchos emprendedores son capaces de elaborar y vender productos o servicios con relativa facilidad, pero carecen de la capacidad para dirigir un plan de crecimiento a largo plazo. Esta incapacidad suele estar ligada, en muchas ocasiones, a la dificultad que entraña el cambio de cultura en la empresa familiar. Crecer y continuar creciendo suele implicar dejar de ser una empresa local, para pasar a operar en varios mercados nacionales y/o internacionales; lo que supone pasar de una cultura de valores locales a una con valores “globales”. Crecer puede significar también salir de negocios tradicionales y entrar en negocios nuevos; lo cual significa pasar de una organización “mononegocio” a una organización “multinegocio”. Por otra parte, el crecimiento de la empresa obliga a trabajar con un mayor número de personas que no son de la familia, y a confiar en ellas cada vez con mayor intensidad; lo cual supone pasar de una cultura de dirección “autárquica” y “paternalista”, reservada a los miembros de la familia, a una más “descentralizada” y “profesional”, abierta a los ajenos a la familia. El crecimiento necesita, además, de recursos que lo financien; recursos que normalmente no pueden ser íntegramente autogenerados por la empresa o suministrados por la familia. Esto suele

suponer un cambio en la estructura financiera de la empresa, e incluso la entrada de socios de capital; cambio que implica pasar de una cultura de endeudamiento mínimo y “finanzas sencillas” a otra de mayor apalancamiento financiero y “finanzas complejas”. (Gallo, 1995).

En definitiva, la continuidad de la empresa familiar va a depender, en el largo plazo, al igual que en otro tipo de organizaciones empresariales, de la capacidad de entender, anticiparse y responder a los retos planteados en cada una de las etapas de crecimiento.

Diseño de la organización

La realidad muestra que las empresas familiares que se encuentran en las fases iniciales de su desarrollo adoptan estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación, y una dirección individual (en manos del emprendedor) (Schein, 1995, Ward y Mendoza, 1996; Moores y Mula, 2000; Sonfield y Lussier, 2004). Si la empresa logra sobrevivir a esas primeras fases, generalmente comienza a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de producción, un nivel creciente de gerentes de nivel medio, más control formal, sistemas de recursos humanos y procesos más descentralizados, aunque todavía coordinados en forma rigurosa.

Las empresas que continúan creciendo y diversificándose adquieren estructuras cada vez más complejas, que hacen necesaria la separación de las funciones de liderazgo estratégico y operativo y propician la aparición de órganos de gobierno cuyas funciones estén claramente delimitadas. La clave está en identificar y definir las tareas, agruparlas en puestos de trabajo, agrupar los puestos de trabajo en departamentos y conectar los departamentos a través de un sistema lógico de comunicación, responsabilidades y control. Esto es, diseñar la estructura organizativa de la empresa supone resolver cuatro aspectos básicos: a) Definir las dependencias horizontales entre los puestos de trabajo: determinar las tareas a realizar y agruparlas en puestos de trabajo; b) Definir las

dependencias verticales entre los puestos de trabajo: definir el tipo de decisiones que corresponden a cada puesto; c) Diseñar el organigrama de la empresa, que recoja las decisiones tomadas en los dos apartados anteriores; d) Definir los mecanismos de coordinación y flujos de información entre los distintos puestos de trabajo.

Si los individuos que conforman la organización no tienen claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol) se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes y Desborde, 1997; Sager, 1994; Michaels y Dixon, 1994; Hartenian et al, 1994).

Si el emprendedor no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa familiar, así como para responder de ello (órganos de gobierno), que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la “unidad” y el “compromiso” (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en “desunión” y “abstención”; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición (Manzano y Ayala, 2003).

En nuestra opinión, para que el diseño organizativo de cualquier empresa familiar tenga éxito debe considerar dos elementos fundamentales (Corbetta y Salvato, 2004):

- a) **Las necesidades de la empresa**, que están en relación a su tamaño, el sector en el que se desenvuelve, los medios de producción con los que se cuenta, sus estrategias presentes y futuras, etc.

- b) **La personalidad de la familia.** Nos referimos a los valores de la familia, los motivos últimos por los que se desea mantener la empresa, los roles de cada uno de sus miembros, sus necesidades sociales, económicas, afectivas, etc.

Un diseño organizativo correcto posibilita que las decisiones sobre la evaluación y ascenso de sus miembros sean más fáciles y objetivas. Dicha imparcialidad es especialmente necesaria cuando parte de los empleados son miembros de la familia.

Sistemas de compensación

Una de las trampas en las que suelen caer las empresas familiares es la llamada confusión a la hora de fijar las retribuciones de quienes trabajan en ella. Algunos propietarios eligen para sus empleados un sistema de retribución y compensación que podríamos denominar de “suma cero”, creyendo, equivocadamente, que cuanto más les paguen, menos quedará para ellos (son listos con los céntimos, pero necios con los cientos); otros confunden sistemáticamente las retribuciones del trabajo directivo con las del operario, o remuneran a los miembros de la familia de forma diferente a como lo hacen con quienes no lo son.

Debido a la tendencia de las empresas familiares a basar los salarios de sus familiares en consideraciones personales, reformar su estructura de recompensas suele ser un auténtico reto. La clave está en lograr que todos los trabajadores perciban la estructura salarial como justa, y su compensación como adecuada y apropiada en función de las características de su puesto de trabajo.

El hecho de remunerar a los miembros de la familia por debajo del mercado, por considerar que al ser la empresa propia “recibirán su compensación más adelante”; o por encima del mercado, porque “lo necesita para vivir adecuadamente”, puede provocar importantes conflictos y problemas de motivación. Por una parte, los

empleados no familiares pueden considerar que se les está tratando de forma diferente, y probablemente injusta, por no ser miembro de la familia; por otra, los familiares que no trabajan en la empresa pueden pensar que los salarios excesivos de sus parientes están distorsionando los costes, volviendo a la empresa menos competitiva y provocando una reducción en los beneficios y en los dividendos a repartir. Además, la promesa de que se le compensará más tarde, hecha a quienes reciben una remuneración por debajo del mercado, puede no satisfacer a aquéllos que contemplan como sistemáticamente los beneficios son reinvertidos y los prometidos dividendos no se materializan nunca.

Por tanto, para evitar conflictos y no alentar la desmotivación de los empleados, es importante formular un plan de retribuciones y compensaciones basado en definiciones claras de los puestos y criterios de rendimiento.

Aprender a solucionar los conflictos

Una de las causas de la supervivencia intergeneracional de las empresas familiares reside en el compromiso de la familia por llegar lejos juntos, compromiso que se logra estableciendo mecanismos que ayuden a crear una cultura familiar en la que el manejo y solución de conflictos incrementa la madurez, confianza y comunicación entre los miembros de la familia (Manzano, 2001).

“Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos es la diferente perspectiva desde la cual los miembros de la familia ven la empresa” (Ward, Aronoff y Craig, 1994). Dada la posición de cada miembro de la familia respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.), y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.) cada persona va a percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. El conflicto suele surgir de las diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad,

así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas, dichos, medios materiales, relaciones sociales, etc.

En la percepción que el sujeto recibe en cada momento juega un papel muy importante la afectividad, lo vivido y aprendido anteriormente (Van Maanen y Schein, 1979; Ashford y Cumming, 1985; Hartenian et al, 1994). Cada uno tiene su historia y sus necesidades, por ello cada uno estructura lo sentido y percibido de forma diferente. El hombre percibe las cosas, no como son en sí mismas, sino como son para él. Para evitar conflictos y malentendidos resulta imprescindible aprender a percibir con objetividad.

Las conductas subconscientes, derivadas del sistema emocional y de sentimientos producen reacciones no deseables que dificultan las relaciones. Si añadimos que la familia se mira hacia dentro, hacia ella misma, el resultado es que se da mucho valor a la problemática interna causada por las relaciones interfamiliares y resulta difícil sustraerse a ellas cuando existen. Como consecuencia puede ocurrir que salvo que existan foros previstos y aceptados por todos los miembros de la familia, en los que se discutan y solucionen los conflictos, éstos pueden acabar paralizando la empresa y destruyendo a la familia.

Pero la comunicación no ha de darse solamente entre los miembros de la familia, también es vital en la propia empresa. Para lograrla se hace necesario crear ámbitos de encuentro y relación en los que todos los miembros de la organización aprendan a identificarse con los principios básicos de la cultura de la empresa familiar (creencias, querencias, valores, normas, pautas, métodos y costumbres acerca de las personas, el trabajo, el dinero, etc.), a saber escuchar y a abrirse a nuevas ideas y nuevos enfoques.

Planificar la sucesión

Cualquier empresa familiar, que costó décadas construir, puede desintegrarse en cuestión de meses si la elección del nuevo líder se desarrolla de forma equivocada.

Los problemas intrínsecos a la sucesión del líder suelen ser muy parecidos en todas las empresas, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, familiares o no. Sin embargo, en la empresa familiar, la dificultad de encontrar un sucesor no suele limitarse únicamente a hallar a la persona con mejores capacidades y habilidades profesionales y personales. A esto hay que sumar la complicación que suele suponer tener que elegir entre los miembros de la familia, así como el hecho de que el nuevo líder deba responder a los deseos y expectativas del emprendedor/fundador y de su familia.

La sucesión, correctamente entendida, puede definirse como la acción y hechos que conducen a la sustitución de un líder familiar por otro líder de la familia. Los dos pueden ser miembros del mismo núcleo familiar o de la familia en sentido “amplio”, y pueden o no pertenecer a la misma generación.

El plan de sucesión no puede ser conducido con reglas técnicas y teniendo en cuenta únicamente la dimensión del negocio; requiere además tener en consideración en qué etapa de la vida se encuentran los principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados (tanto en las relaciones entre los miembros de la familia como en las relaciones empresa-familia). Esto es, el plan de sucesión de la empresa familiar requiere la participación de los miembros clave de la familia, y en ocasiones de consejeros profesionales, e implica un examen de los tres sistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad.

Para que sea efectivo, el proceso de planificación de la sucesión debe integrar el plan personal del líder que se retira (el emprendedor/fundador, en la primera generación), los planes de los miembros de la familia, y el plan del negocio. Además, dicho plan ha de ser capaz de transferir todos los recursos y capacidades de la organización y, como cualquier plan, debe incluir una relación detallada de todas las acciones y pasos necesarios hasta su conclusión, las personas responsables de cada una de las diferentes acciones, así como su secuenciación en el tiempo.

3.- LA EMPRESA FAMILIAR: CUNA DE EMPRENDEDORES

En el apartado anterior hemos defendido implícitamente la idea de que cada empresa familiar es única, y que sus peculiaridades van a estar marcadas tanto por la personalidad del emprendedor, que van a influenciar a su vez las características de la organización, como por factores contextuales. En este apartado mantendremos la tesis de que la empresa familiar, además del resultado final de un proceso que comienza con la generación de una idea, también puede ser vista como una incubadora de futuros emprendedores.

A pesar de que la empresa familiar ha sido frecuentemente caracterizada como conservadora (Kets de Vries, 1993), resistente al cambio (Hall et al, 2001) e introvertida (Poutziouris et al, 2004), características opuestas a lo que cabría esperar en un entorno propicio al desarrollo de nuevos emprendedores, existen suficientes argumentos que soportan la visión de que la empresa familiar puede no sólo preservar su capacidad emprendedora y continuar acometiendo proyectos arriesgados, sino que además logra fomentar el espíritu emprendedor entre sus miembros (Litz, 1995; Aldrich y Cliff, 2003; Zahra, Hayton y Salvato, 2004; Hall et al, 2001, Zahra, 2005, Steir, 2003). Dichos argumentos podrían ser sintetizados en la siguiente afirmación: la empresa familiar crea

emprendedores primero dándoles la educación, valores y experiencia. Más tarde, contribuye con recursos financieros y humanos a la aventura del emprendedor (Ragoff y Heck, 2003). En otras palabras, podríamos decir que la empresa familiar apoya a los emprendedores proporcionándoles los recursos necesarios para crear nuevas empresas.

Aunque no resulta sencillo definir qué significan exactamente los recursos con los que se emprende una empresa, podemos considerar como tal cualquier factor productivo que esté a disposición de la empresa, independientemente de su tangibilidad, o de si la empresa posee o no, derechos de propiedad sobre él (Barney, 1991). Herzog (2001) afirma que los recursos de la organización configuran una entidad “multidimensional” que puede ser subdividida en tantas categorías como sea necesario.

Desde el punto de vista teórico, no cabe duda de que el emprendedor es el recurso más importante a la hora de crear una empresa familiar. En este sentido, cabría esperar que el conocimiento adquirido a través de la educación enriquezca el capital humano del emprendedor, y repercuta en la conservación de su empresa y en un mayor éxito del negocio (Robinson y Sexton, 1994; Reynolds, 1997; Peña, 2004; Arenius y Minniti, 2005).

Junto a la educación, la empresa familiar proporciona a sus miembros experiencias vitales de gran relevancia para su futuro profesional. La evidencia empírica ha mostrado que los emprendedores cuyos padres han pasado por la creación de una empresa están familiarizados tanto con el esfuerzo como con la satisfacción de “construir” una empresa, y este hecho influye positivamente no sólo en su deseo por emprender por ellos mismos, sino también en la explicación del éxito del nuevo negocio. Numerosos estudios han constatado que la función empresarial depende de la ocupación de los padres (Duchesneau y Gartner, 1990; Schutjens y Wewer, 2000; Wagner y Sternberg, 2004). Dicho de otra forma, el entorno familiar donde han existido “roles de

empresario”, condiciona la inclinación profesional de los hijos hacia actividades empresariales, más que hacia a otras profesiones (Cooper y Dunkelberg, 1987; Shapero y Sokol, 1982; Ferreiro, 1991).

Rubio, Cordón y Agote (1999) afirman que existe una asociación clara entre el tipo de profesión del cabeza de familia y la propensión a la creación de empresas, de manera que aquellos que tienen padres que desarrollan actividades que requieran actitudes emprendedoras es mas probable que sean empresarios. Esto ha sido razonado por el hecho de que los niños crecen viendo a sus padres como un modelo a seguir, por lo que, habiendo o no tenido éxito, la creación de una empresa propia es percibida como una salida viable (Shapero y Sokol, 1982).

Por otra parte, los hijos de los emprendedores tienen frecuentemente la posibilidad de participar activamente en el desarrollo de la empresa familiar, y adquirir en ella los conocimientos técnicos y profesionales, en el ámbito de la gestión de empresas, así como las habilidades necesarias para anticiparse a los problemas más comunes que presentan las empresas, y usar los métodos apropiados de gestión que permitan resolver tales problemas (Dyke et al, 1992; Wagner y Sternberg, 2004)..

Boden y Nucci (2000) mostraron que existe una relación positiva entre la experiencia previa del emprendedor en gestión y el éxito de su negocio (Stuart y Abetti, 1990; Cooper et al, 1989). Brush y Hisrich (1988) afirman que los emprendedores con experiencia previa en el sector de actividad de la nueva empresa crean organizaciones que crecen más y tienen mayor probabilidad de éxito (Neiswander y Drollinger, 1986).

Además de la educación, la convivencia con la cultura emprendedora y la experiencia adquirida en la empresa familiar, la puesta en marcha de la idea del emprendedor (la creación de su empresa) necesita de un volumen mínimo de recursos financieros Disponer de suficientes recursos financieros para iniciar la actividad, juntamente con

una política sensata de asignación de los mismos aparecen como determinantes primordiales para asegurar el adecuado despegue de la empresa. La ausencia de preocupaciones financieras facilita la puesta en marcha del proyecto de empresa y aumenta el nivel de confianza respecto al adecuado desarrollo de la misma (Roberts, 1991; March, 1999).

Una importante cantidad de capital financiero da al emprendedor una mayor flexibilidad para emprender una gran amplitud de estrategias, y ello podría influenciar positivamente en el éxito del negocio (Boden y Nucci, 2000; Nicholls-Nixon et al, 2000). En palabras de Cooper y Gimeno (1992), un capital inicial relativamente grande permite acometer proyectos de forma más eficaz e incluso permite obtener el tiempo necesario para aprender de los errores y resolver problemas imprevistos.

Si el mercado de capitales es imperfecto, y los individuos tienen límites a la obtención de financiación, una mayor riqueza personal (incluidos los fondos provenientes de la familia), debería ayudar a relajar tal restricción y conseguir el tamaño de partida deseado. Los trabajos de Blanchflower y Oswald (1998), Black et al (1996), entre otros, han mostrado que la probabilidad de crear empresas se incrementa con la riqueza individual neta. Holz-Eakin et al, (1994) mostraron que cuanto más grande es el tamaño de arranque de la empresa, más grande la probabilidad de sobrevivir y la tasa de crecimiento de la nueva empresa. A esta misma conclusión han llegado Sutton (1997) y Mata et al (1995), para quienes el valor esperado del crecimiento de la empresa en cada periodo futuro es proporcional al actual tamaño de la empresa.

4.- REFLEXIONES FINALES

Aunque no siempre resulta sencillo definir qué es una empresa familiar, si parece consensuado que en la base de dicha definición se halla el solapamiento (más o menos amplio) entre los valores importantes de la familia y los de la empresa.

Tanto la empresa como la familia, como sistemas diferentes que son, se rigen por un conjunto de reglas o principios que, racionalmente entrelazados, persiguen el logro de sus propios objetivos. De la interrelación entre ambos sistemas emerge uno nuevo, la empresa familiar, cuyas reglas de juego y funcionamiento van a estar, al menos en sus primeras etapas, claramente influenciadas por las características que definen al emprendedor que la creó y a su familia. Partiendo de esta idea, con frecuencia se han supuesto a la empresa familiar los atributos con los que suele definirse a la familia: conservadora, resistente al cambio e introvertida; calificativos que chocan de frente con la idea que tenemos de lo que debe ser un entorno propicio a la creación de nuevas ideas y el nacimiento de nuevos emprendedores. Quienes así piensan olvidan que el sistema superior empresa familiar nace de la confluencia de dos sistemas que se superponen y autoinfluyen. Así, aunque el emprendedor y su familia contribuyen poderosamente a la definición de la empresa y su estrategia, es indudable que la empresa es un importante factor en la explicación desarrollo del emprendedor y su familia.

La superposición e interdependencia de los sistemas empresa y familia son la base para la explicación del por qué las familias empresarias ayudan a promover el emprendimiento; son la base para comprender cómo los nuevos emprendedores adquieren las herramientas, talentos, habilidades y recursos necesarios para la identificación y explotación de las nuevas oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich, H.E. y Cliff, J.E. (2003): "The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective". *Journal of Business Venturing*, 18 (5), pp. 507-525.
- Arenius, P. y Minniti, M. (2005): "Perceptual variables and nascent entrepreneurship". *Small Business Economics*, 24, pp. 233-247.
- Ashford, S. J.; Cummings, L.L. (1985): "Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment". *Journal of Occupational Psychology*. 58, pp. 67-79.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Black, J., de Meza, y Jeffreys, D. (1996): "House pricing, the supply of collateral and the enterprise economy". *Economic Journal*, 106, pp.60-75.
- Blanchflower, D. G. y Oswald, A. (1998): "What makes an entrepreneur". *Journal of Labor Economics*, 16, pp. 26-60.
- Boden, R. y Nucci, A. (2000). "On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures". *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 347-362.
- Brush, C. G. y Hisrich, R. (1988). "Women entrepreneurs. Strategic origins impact on growth", in Kirchoff, Long, McMullan, Vesper y Vetzal (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.. Babson College, pp. 612-625.
- Carney, M. (2005): "Corporate governance and comparative advantage in family-controlled firms". *Entrepreneurship Theory &Practice*, 29 (3), pp. 249-265.
- Collins, O.F. y Moore, D. (1970): "*The organization markets. A behavioral study of independent entrepreneurs*". Meredith: New York.
- Cooper, A. y Dunkelberg, W. (1987): "Old questions, new answers and methodological issues", *American Journal of Small Business*, 11 (3), pp. 11-23.
- Cooper, A. y Gimeno, F. (1992). "Entrepreneurs, Processes of Founding, and new-firm performance", in D.L. Sexton y J.D. Kanarda, (Eds.), *The State of The Art of Entrepreneurship*. Boston. Pws-Kent, Publishing Company, pp. 301-340.
- Cooper, A.; Woo, C. y Dunkelberg, C. (1989): "Entrepreneurship and the Initial Size of Firms". *Journal of Business Venturing*, 4, pp. 317-332.
- Corbetta, G. y Salvato, C. (2004): "The board of directors in family firms: one size fits all?". *Family Business Review*, 17 (2), pp. 119-134
- Corona, J. (2005a): "Introducción al análisis de la empresa familiar", en *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*. Bosch: Barcelona, vol. VI, pp. 23-46
- Corona, J. (2005b). *Manual de la empresa familiar*. Ed. Deusto: Barcelona
- De la Torre, A. y Juanes, R. (2005): "El proceso de sucesión en la empresa familiar", en *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*. Bosch: Barcelona, vol. VI, pp. 109-119.
- Druker, P. (1985): "*Innovation and entrepreneurship*". Harper y Row: New York.
- Duchesneau, D.y Gartner, W. (1990): "A profile of new venture success and failure in an emerging industry", in Kirchoff, Long, McMullan, Vesper y Vetzal (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass. Babson College, pp. 372-386.
- Dyke, L. S., Fisher, E.M. y Reuber, A.R. (1992): "An Inter-industry examination of the Impact of Owner Experience on Firm Performance". *Journal of Small Business Management*, pp.73-86.
- Ferreiro, G. (1991): "*Casos de empresas innovadoras de la Comunidad Valenciana*". Impiva: Valencia.
- Gallo, M. (1995): "*Empresa familiar: textos y casos*". Praxis: Barcelona.
- García-Álvarez, E. y López-Sintes, J. (2000): "Tradition or entrepreneurship in family business: Is that the question?" FBN 11 *th Annual World Conference. Tradition or entrepreneurship in the new economy*.

- Gartner, W.B. , Mitchell, T.R. y Vesper, K.H. (1990): "A taxonomy of new business venture". *Journal of Business Venturing*, 4 (3), pp. 169-186.
- Gimeno, Labadie , Mayordomo y Saris (2005): "El desempeño en la empresa familiar: principales factores internos explicativos", en *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*. Bosch: Barcelona, vol. VI, pp. 195-237.
- Hall, A.; Melin, L y Nordqvist, M. (2001): "Entrepreneurship as radical change in family business: exploring the role of cultural patterns". *Family Business Review*, 14 (3), pp.193-208.
- Hartenian et al. (1994): "Antecedents and consequences of role perceptions: a path analytic approach". *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), pp. 40-53.
- Henderson, V., A. Kuncoro y Turner, M. (1995): "Industrial development in Cities". *Journal of Political Economy* 103 (5), pp. 1067-1090.
- Herzog, L.T. (2001): "Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos". *Boletín de Estudios Económicos*, LVI (172), pp. 5-21.
- Hisrich, R.D.; Peters, M.P. y Shepherd, D.A. (2005): "*Emprendedores*". McGraw-Hill: Buenos Aires.
- Holtz-Eakin, D.; Joulfaian, D. y Harvey, S.R. (1994): "Sticking it out: entrepreneurial survival and liquidity constraints". *Journal of Political Economy*, 102 (1), pp. 53-76.
- Hyrsky, K. (1999): "Entrepreneurial metaphors and concepts an exploratory study". *International Small Business Journal*, October-December, pp. 13-35.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993): "The dynamics of family controlled firms the good and the bad news". *Organizational Dynamics*, Winter 21(3), pp.59-71.
- Litz, R. A. (1995): "The family business: toward definitional clarity". *Family Business Review*, 8 (2), pp. 71-81.
- Manzano, G (2001): "Solución de conflictos en la empresa familiar: el Consejo de Familia y la estrategia de ganar -ganar". *Gestión en la Empresa Familiar*, 20, pp. 24-29.
- Manzano, G. y Ayala, J.C. (2003): "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol", *Esic Market*, 115, pp65-79
- March, I. (1999): "Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores". *Dirección y Organización*, 21, pp. 167-176.
- Mata, J.; Portugal, P. y Guimaraes, Y. (1995): "The survival of new plants: start-up conditions and post-entry evolution". *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 459-481.
- Michaels, R.E., y Dixon, A.L. (1994): "Seller and buyers on the boundary: potential moderators of role stress-job outcome relationships" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (winter), pp. 62-73.
- Moore, K, y Mula, J. (2000): "The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firms transition: some tentative Australian evidence". *Family Business Review*, 13(2), pp. 91-106.
- Neiswanger, D. y Drollinger, J. (1986): "Origins of successful start-up ventures", in Ronstadt, Hornaday, Peterson y Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College, pp. 328-343.
- Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999): "*La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*". Deusto: Bilbao.
- Nicholls-Nixon, C., Cooper, A. y Woo, C. (2000): "Strategic Experimentation. Understanding Change and Performance in New Ventures". *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 493-521.
- Nin Ho, F.; Vitell, S.J.; Barnes, J.H. y Desborde, R. (1997): "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 7-126.
- Nueno, P. (2001): "*Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*". Deusto: Bilbao.
- Peña, I (2004): "Business incubation centers and new firm growth in the Basque Country". *Small Business Economics*, 22, pp. 223-236.

- Pérez, M.J., et al (2007). «*Fundamentos en la dirección de la empresa familia*»r. Thomson, Madrid.
- Poutziouris, P.Z.; Steir, L.P. y Smyrniotis, K. X. (2004): "Guest editorial: a commentary on family business entrepreneurial developments". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 10 (1/2), pp. 7-11.
- Ragoff, E.G. y Heck, R.K.Z. (2003): "Editorial: involving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 559-566.
- Reynolds, P. (1997): "Who Starts New Firms? Preliminary Explorations of Firms in Gestation", *Small Business Economics*, 9, pp. 449-462.
- Roberts, E.B. (1991): "High stakes for high-tech entrepreneurs. Understanding venture capital decision making". *Sloan Management Review*, pp. 9-21.
- Robinson, P. y Sexton, E. (1994): "The effect of education and experience on self-employment success", *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 141-156.
- Rubio, E.; Cordon, E. y Agote, L.A. (1999): "Actitudes hacia la creación de empresas. un modelo explicativo", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, (3), pp. 37-52.
- Sager, J.K. (1994): "A structural model depicting salespeople's job stress". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (winter), pp. 74-84.
- Sandberg, W. R. y Hofer, C.W. (1987): "Improving New Venture performance. The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur". *Journal of Business Venturing*, 2 (1), pp. 5-28.
- Schein, E. H. (1995): "The role of the founder in creating organizational culture". *Family Business Review*, 8, pp. 221-238.
- Schutjens, V.A.J.M. y Wever, E (2000): "Determinants of New Firm Success". *Paper in Regional Science*, 79 (2), pp. 135-153.
- Shapiro, A. y Sokol, L. (1982): "The social dimensions of entrepreneurship". En C.A. Kent, D.L. Sexton y K.H. Vesper (Eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall, pp. 72-98
- Sharma, P. (2004): "On overview of the field of family business studies: current status and directions for the future". *Family Business Review*, 17 (1), pp. 1-35.
- Sonfield, M.C. y Lussier, R.N. (2004): "First, second, and third generation family firms: a comparison". *Family Business Review*, 17 (3), pp. 189-202.
- Steir, L. (2003): "Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities". *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 597-618.
- Stuard, R. y Abetti, P. (1988): "Field study of start-up ventures. Part 2. Predicting initial success", in Ronstadt, Hornaday, Peterson y Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass. Babson College, pp. 21-39.
- Sutton, J. (1997): "Gibrat's legacy". *Journal of Economic Literature*, XXXV, pp.40-59.
- Van, M. y Schein, E. (1979): "Toward a theory of organizational socialization" In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264, JAI Press: Greenwich.
- Wagner, J. y Sternberg, R. (2004): "Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu. Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data". *The Annals of Regional Science*, 38, pp. 219-240.
- Ward, J.L. (1994): "Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos". El Ateneo: Buenos Aires.
- Ward, J.L.; Aronoff, P y Craig, E (1994): "Managing family-business conflict". *Nation's Business*, 82 (11), pp. 54-56.
- Ward, J.L. y Mendoza, D. S. (1996): "Work in the family business". *Current Research on Occupations and Professions*, 10, pp. 327-337.

- Yetmar, S. A. y Eastman, K.K. (2000): "Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 26 (4), pp. 271-288.
- Zahra, S.A. (2005): "Entrepreneurship risk taking in family firms". *Family Business Review*, 18 (1), pp.23-40.
- Zahra, S.A.; Hayton, J.C. y Salvato, C. (2004): "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource based análisis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp. 363-381.

TEMA 2



LOS RETOS PENDIENTES EN LA EMPRESA FAMILIAR



1.- INTRODUCCIÓN

Muchos autores han afirmado que el principal problema al que deben enfrentarse las empresas familiares es la sucesión del fundador, el reemplazo del líder por un miembro de la siguiente generación. Sin duda, este es un asunto de sumo interés, que preocupa de una manera importante a las empresas familiares. Sin embargo, en nuestros años de experiencia en la Cátedra de la Empresa Familiar “Juan Ros”, en permanente contacto con las empresas familiares y todos sus actores (fundadores, esposas, hijos, directivos no familiares, etc.), hemos llegado a comprender que el relevo en la cúspide de la dirección es simplemente un problema más en el devenir de lo que podríamos denominar el ciclo vital de la empresa familiar. Cada una de las etapas de este ciclo está influenciada, al menos, por tres elementos que se entremezclan entre sí, dando lugar a múltiples situaciones diferenciadas: el momento en el desarrollo de la organización, el momento en el desarrollo de la propiedad y el momento en el desarrollo de la familia (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997).

El estancamiento, y a veces la desaparición, de la empresa familiar surge porque sus líderes (empresariales y/o familiares) no han sabido planificar y afrontar el reto que supone abandonar una etapa, una manera de hacer las cosas y de dirigir una organización, y comenzar a pensar en la siguiente; en la cual se necesitan nuevas habilidades y nuevos enfoques, que permitan enfrentar retos que hasta ese momento eran desconocidos para la empresa y para la familia. En cada etapa se siembran las semillas para los retos de la siguiente, y la forma en la que se superen los problemas de cada una predetermina, en cierta medida, la capacidad de hacer frente a los retos de la siguiente.

En nuestra opinión, la continuidad de la empresa familiar va a depender, en el largo plazo, al igual que en otro tipo de organizaciones empresariales, de la capacidad de anticiparse y responder al cambio, de su capacidad de gestionar con éxito el cambio. Hemos de tener en consideración, sin embargo, que en las empresas familiares algunos de los factores críticos, que casi todas las empresas afrontan cuando se efectúan cambios importantes, aparecen con un especial énfasis. La implicación familiar (los destinos de la empresa y de la familia están indisolublemente ligados) hace que los papeles y aptitudes de la familia influencien poderosamente los procesos directivos de la empresa en cada una de las etapas.

No existe una solución única pero hemos comprobado, a lo largo de los años, que dirigir una empresa familiar para que perdure a través de las generaciones significa anticiparse y saber afrontar los siguientes retos: 1) La planificación del crecimiento; 2) El diseño de la organización; 3) Lograr la eficacia y eficiencia operativa; 4) Aprender a ser un buen líder; 5) Diseñar correctamente los sistemas de compensación; 6) Aprender a comunicarse para aprender a afrontar los conflictos; 7) Comprender que el cliente es lo primero; 8) Planificar la sucesión; 9) Encontrar el momento adecuado para transmitir la propiedad. De alguna manera, los nueve puntos anteriores, pueden ser resumidos en uno único: gestionar correctamente el cambio.

2.- LOS RETOS PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Como hemos comentado anteriormente, la supervivencia de la empresa familiar no sólo depende de la planificación y éxito de la sucesión del líder. Existen otros elementos, asociados al ciclo vital de la empresa, que de no ser manejados adecuadamente también pueden poner en peligro su continuidad. A ellos dedicaremos los apartados siguientes.

2.1. PLANIFICACIÓN DEL CRECIMIENTO

Todas las empresas familiares exitosas pasan por diferentes etapas de crecimiento, más o menos prolongadas, cada una de las cuales presenta sus propias peculiaridades (Neubauer y Lank, 1999). La transición entre etapas viene a menudo acompañada por una crisis que, teniendo su origen en causas internas o externas a la empresa, supone el final de una etapa y el inicio de la siguiente. Las fuerzas que impulsan a la empresa familiar a evolucionar a través de las diferentes etapas pueden ser, siguiendo a Ward (1994):

- La naturaleza del negocio (tipo de producto, etapa de su ciclo de vida, situación de la competencia, etc.).
- El carácter de la organización (tamaño, complejidad, velocidad de cambio, etc.).
- La motivación del propietario director.
- Las expectativas económicas de la familia.
- Los objetivos de la familia.

La transición entre etapas puede constituir una auténtica crisis, ser tremendamente complicada y durar varios años. Cuando el fundador no es capaz de aceptar y resolver las exigencias planteadas en cada una de las crisis, la empresa tiende a estancarse, e incluso puede llegar a desaparecer, puesto que no puede permanecer indefinidamente en una etapa. La empresa debe transicionar de una etapa a la siguiente. Hemos de reconocer, sin embargo, que esta transición no siempre es sencilla. Muchos emprendedores son capaces de elaborar y vender productos o servicios con relativa facilidad, pero carecen de la capacidad para dirigir un plan de crecimiento a largo plazo.

Esta incapacidad suele estar ligada, en muchas ocasiones, a la dificultad que entraña el cambio de cultura en la empresa familiar. Crecer y continuar creciendo suele implicar dejar de ser una empresa local, para pasar a operar en varios mercados nacionales y/o internacionales; lo que supone pasar de una cultura de valores locales a una con valores más amplios. Crecer puede significar también salir de negocios tradicionales y entrar en negocios nuevos; lo cual significa pasar de una organización “mononegocio” a una organización “multinegocio”.

Por otra parte, el crecimiento de la empresa obliga a trabajar con un mayor número de personas que no son de la familia, y a confiar en ellas cada vez con mayor intensidad; lo cual supone pasar de una “cultura de dirección”, reservada a los miembros de la familia, a una “abierta” a los ajenos a la familia. El crecimiento necesita, además, de recursos que lo financien; recursos que normalmente no pueden ser íntegramente autogenerados por la empresa o suministrados por la familia. Esto suele suponer un cambio en la estructura financiera de la empresa, e incluso la entrada de socios de capital; cambio que implica pasar de una cultura de endeudamiento mínimo y “finanzas sencillas” a otra de mayor apalancamiento financiero y “finanzas complejas”. (Gallo, 1995).

En definitiva, la continuidad de la empresa familiar va a depender, en el largo plazo, al igual que en otro tipo de organizaciones empresariales, de la capacidad de entender, anticiparse y responder a los retos planteados en cada una de las etapas de crecimiento.

Para evitar, en la medida de lo posible el estancamiento de la empresa y las aptitudes y reacciones no deseadas de la familia, creemos que una herramienta válida podría ser la planificación estratégica y operativa. La planificación estratégica permitirá a la familia y a la empresa responder, entre otros, a los siguientes interrogantes: ¿Quiénes somos?,

¿Cómo preservar los valores de la familia?, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Cuál es nuestro plan de juego?, etc.

Por su parte, la planificación operativa o táctica anticipará los detalles de los procesos de aprovisionamiento, producción, venta, financiación, contratación, socialización, etc.

2.2. DISEÑO ORGANIZATIVO

Los emprendedores crean sus empresas sin proyectos base, y eso suele dejarse notar.

La realidad muestra que las empresas familiares que se encuentran en las fases iniciales de su desarrollo adoptan estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación, y una dirección individual. Si la empresa logra sobrevivir a esas primeras fases, generalmente comienza a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de producción, un nivel creciente de gerentes de nivel medio, más control formal, sistemas de recursos humanos y procesos más descentralizados, aunque todavía coordinados en forma rigurosa.

Las empresas que continúan creciendo y diversificándose adquieren estructuras cada vez más complejas, que hacen necesaria la separación de las funciones de liderazgo estratégico y operativo y propician la aparición de órganos de gobierno cuyas funciones estén claramente delimitadas. La clave está en identificar y definir las tareas, agruparlas en puestos de trabajo, agrupar los puestos de trabajo en departamentos y conectar los departamentos a través de un sistema lógico de comunicación, responsabilidades y control. Esto es, diseñar la estructura organizativa de la empresa supone resolver cuatro aspectos básicos:

- a) Definir las dependencias horizontales entre los puestos de trabajo: determinar las tareas a realizar y agruparlas en puestos de trabajo.
- b) Definir las dependencias verticales entre los puestos de trabajo: definir el tipo de decisiones que corresponden a cada puesto.
- c) Diseñar el organigrama de la empresa, que recoja las decisiones tomadas en los dos apartados anteriores.
- d) Definir los mecanismos de coordinación y flujos de información entre los distintos puestos de trabajo.

Si los individuos que conforman la organización no tienen claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol) se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes y Desborde, 1997; Sager, 1994; Michaels y Dixon, 1994; Hartenian, Hadaway y Badovick, 1994).

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello (órganos de gobierno), que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la “unidad” y el “compromiso” (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en “desunión” y “abstención”; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición (Manzano y Ayala, 2003).

En nuestra opinión, para que el diseño organizativo de cualquier empresa familiar tenga éxito debe considerar dos elementos fundamentales:

- a) **Las necesidades de la empresa**, que están en relación a su tamaño, el sector en el que se desenvuelve, los medios de producción con los que se cuenta, sus estrategias presentes y futuras, etc.
- b) **La personalidad de la familia**. Nos referimos a los valores de la familia, los motivos últimos por los que se desea mantener la empresa, los roles de cada uno de sus miembros, sus necesidades sociales, económicas, afectivas, etc.

Un diseño organizativo correcto posibilita que las decisiones sobre la evaluación y ascenso de sus miembros sean más fáciles y objetivas. Dicha imparcialidad es especialmente necesaria cuando parte de los empleados son miembros de la familia.

2.3. EFICACIA Y EFICIENCIA OPERATIVA

La credibilidad de una empresa, tanto dentro del negocio como entre los clientes, prestamistas y vendedores, depende de las habilidades mostradas por sus directivos. Éstos necesitan aprender y desarrollar una serie de habilidades que harán posible una ejecución eficaz y eficiente de su trabajo.

Centrándonos, por ejemplo, en el Director General, como responsable de comunicar y difundir la misión y los valores de la empresa, debe poseer habilidades relacionales (capacidad de confiar en las personas, escuchar, aconsejar y animar). Por otra parte, la responsabilidad de emprender nuevas líneas estratégicas, implantar sistemas de calidad, etc. hace necesarias habilidades estructuradoras (capacidad para organizar, iniciar

proyectos y dirigir las tareas de otros). Así mismo, dirigir los mecanismos de coordinación y trabajar con los directivos del área comercial, de producción, etc. hacen necesarias habilidades integradoras (capacidad de motivar, participar, interactuar e integrar), que facilitan el trabajo en equipo. Además, un Director General eficiente y eficaz debe mostrar las necesarias habilidades delegadoras (capacidad de medir y controlar) (Castresana y Blanco, 1990).

Al resto de los directivos, en función del puesto desempeñado, puede pedírsele que muestren todas o algunas de las habilidades mencionadas, pero en todo caso se le exigirá que sea capaz de discernir claramente las habilidades apropiadas a cada situación. En caso de utilizar las habilidades en situaciones inapropiadas, pueden aparecer conflictos personales e ineficacia.

2.4. LIDERAZGO/DIRECCIÓN

Los sólidos planes y el personal capacitado no logran mucho sin la inspiración de un liderazgo, o dirección, eficaces a todos los niveles. El buen liderazgo fomenta el entendimiento, la confianza y la motivación, y asegura un trato equitativo a todos los miembros de la organización, incluidos los directivos contratados o los técnicos cualificados, que pueden ser elementos clave en el éxito de una empresa. Los empresarios familiares deben aprender que poseen su negocio, pero no poseen a sus empleados (parientes incluidos), clientes o proveedores.

El tipo de liderazgo que suele ejercer el fundador se basa en las denominadas características de rasgo (su personalidad, aspecto físico, inteligencia, etc.), y en sus

habilidades sociales e interpersonales. Suele ser un líder paternalista, con muy poca capacidad para delegar y con una visión más a corto que a largo plazo.

A medida que la empresa va creciendo y desarrollándose, las perspectivas del liderazgo deben incorporar dos aspectos que tienen implicaciones para las empresas familiares: el grupo y la visión de futuro. El liderazgo debe ser entendido como una relación dinámica y en marcha entre un grupo de personas que buscan sentido en una organización; incluye, además, una visión y pensamiento estratégico que son resultado de la curiosidad sobre el mundo cambiante, un deseo de buscar constantemente nuevos retos y oportunidades, de prepararse para el cambio y de asumir riesgos.

A medida que la empresa evoluciona y las fuerzas internas o externas inducen un proceso de adaptación y cambio, se hace más necesaria la presencia de un liderazgo transformacional, que insiste en el carisma del sujeto, la inspiración, la consideración y la estimulación. Este tipo de líder insistirá en los intereses de los trabajadores, haciéndoles tomar conciencia de los objetivos y la visión de la organización, incitándoles a mirar más allá de sus propios intereses, con el fin de lograr el mayor bienestar del grupo. Además, explicará por qué deben hacerse las cosas, inculcará y transmitirá los valores propios de la empresa familiar, estará preparado para desarrollar nuevos recursos, gestionar los procesos, las personas y depositar en ellos suficiente confianza; pensará con visión de futuro, y será capaz de canalizar la energía de todos los miembros de la empresa familiar (Dolan, Gosselin, Carrière y Lamoureux, 2002).

2.5. COMPENSACIÓN.

Una de las trampas en las que suelen caer las empresas familiares es la llamada confusión a la hora de fijar las retribuciones de quienes trabajan en ella. Algunos propietarios eligen para sus empleados un sistema de retribución y compensación que podríamos denominar de “suma cero”, creyendo, equivocadamente, que cuanto más les paguen, menos quedará para ellos (son listos con los céntimos, pero necios con los cientos); otros confunden sistemáticamente las retribuciones del trabajo directivo con las del operario, o remuneran a los miembros de la familia de forma diferente a como lo hacen con quienes no lo son.

Debido a la tendencia de las empresas familiares a basar los salarios de sus familiares en consideraciones personales, reformar su estructura de recompensas suele ser un auténtico reto. La clave está en lograr que todos los trabajadores perciban la estructura salarial como justa, y su compensación como adecuada y apropiada en función de las características de su puesto de trabajo.

El hecho de remunerar a los miembros de la familia por debajo del mercado, por considerar que al ser la empresa propia “recibirán su compensación más adelante”; o por encima del mercado, porque “lo necesita para vivir adecuadamente”, puede provocar importantes conflictos y problemas de motivación. Por una parte, los empleados no familiares pueden considerar que se les está tratando de forma diferente, y probablemente injusta, por no ser miembro de la familia; por otra, los familiares que no trabajan en la empresa pueden pensar que los salarios excesivos de sus parientes están distorsionando los costes, volviendo a la empresa menos competitiva y provocando una reducción en los beneficios y en los dividendos a repartir. Además, la promesa de que se le compensará más tarde, hecha a quienes reciben una remuneración por debajo del

mercado, puede no satisfacer a aquéllos que contemplan como sistemáticamente los beneficios son reinvertidos y los prometidos dividendos no se materializan nunca.

Por tanto, para evitar conflictos y no alentar la desmotivación de los empleados, es importante formular un plan de retribuciones y compensaciones basado en definiciones claras de los puestos y criterios de rendimiento.

2.6. COMUNICACIÓN/SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Una de las causas de la supervivencia intergeneracional de las empresas familiares reside en el compromiso de la familia por llegar lejos juntos, compromiso que se logra estableciendo mecanismos que ayuden a crear una cultura familiar en la que el manejo y solución de conflictos incrementa la madurez, confianza y comunicación entre los miembros de la familia (Manzano, 2001).

“Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos es la diferente perspectiva desde la cual los miembros de la familia ven la empresa” (Ward, Aronoff y Craig, 1994). Dada la posición de cada miembro de la familia respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.), y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.) cada persona va a percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. El conflicto suele surgir de las diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad, así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas, dichos, medios materiales, relaciones sociales, etc.

En la percepción que el sujeto recibe en cada momento juega un papel muy importante la afectividad, lo vivido y aprendido anteriormente (Van Maanen y Schein, 1979,

Louis,1980; Ashford y Cumming, 1985; Hartenian, Hadaway y Badovick, 1994). Cada uno tiene su historia y sus necesidades, por ello cada uno estructura lo sentido y percibido de forma diferente. El hombre percibe las cosas, no como son en sí mismas, sino como son para él. Para evitar conflictos y malentendidos resulta imprescindible aprender a percibir con objetividad.

Las conductas subconscientes, derivadas del sistema emocional y de sentimientos producen reacciones no deseables que dificultan las relaciones. Si añadimos que la familia se mira hacia dentro, hacia ella misma, el resultado es que se da mucho valor a la problemática interna causada por las relaciones interfamiliares y resulta difícil sustraerse a ellas cuando existen. Como consecuencia puede ocurrir que salvo que existan foros previstos y aceptados por todos los miembros de la familia, en los que se discutan y solucionen los conflictos, éstos pueden acabar paralizando la empresa y destruyendo a la familia.

Pero la comunicación no ha de darse solamente entre los miembros de la familia, también es vital en la propia empresa. Para lograrla se hace necesario crear ámbitos de encuentro y relación en los que todos los miembros de la organización aprendan a identificarse con los principios básicos de la cultura de la empresa familiar (creencias, querencias, valores, normas, pautas, métodos y costumbres acerca de las personas, el trabajo, el dinero, etc.), a saber escuchar y a abrirse a nuevas ideas y nuevos enfoques.

2.7. SERVICIO AL CLIENTE

Una adecuada estrategia de servicio al cliente suele ser el mejor modo de lograr una ventaja competitiva duradera.

Todos los negocios deberían aprender más sobre sus clientes, y puesto que las percepciones son todo lo que los clientes pueden expresar, la empresa no debe tratar de discutir con ellos, aunque objetivamente estén equivocados; al contrario, lo que debe de lograr es comprenderlos y, en todo caso, intentar modificar dichas percepciones (Horovitz, 2000).

En demasiadas ocasiones, el servicio al cliente es frágil en las empresas familiares. El fundador, quizá por la propia dimensión de su empresa, e influido por sus habilidades sociales y de comunicación, suele prestar una gran atención a sus clientes, quienes llegan a percibir y ser percibidos como parte integrante de la empresa familiar. Sin embargo, cuando la empresa pasa a los descendientes, éstos pueden caer en el error de dar muchas cosas por sentadas y no prestar la atención necesaria a la implantación y desarrollo de un sistema de comunicación adecuado con sus clientes. De esta manera, se hace muy complicado conocer qué quieren los clientes, qué medidas han de implantarse para mejorar las prestaciones que reciben y la percepción que tienen de la empresa, cómo poder gestionar sus quejas, o como lograr su fidelidad. En definitiva, en ausencia de una comunicación fluida y adecuada con los clientes, se hace prácticamente imposible implementar una estrategia de creación de valor para el cliente, que será a la postre una estrategia de creación de valor para la empresa.

2.8. PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN/TRANSMISIÓN DE LA DIRECCIÓN

Cualquier empresa familiar, que costó décadas construir, puede desintegrarse en cuestión de meses si, por muerte o incapacidad repentina, desaparece el líder familiar clave y la empresa es heredada por familiares que no están preparados para retener a los empleados, los clientes o los proveedores. Para que esto no suceda, o por lo menos para

intentar limitar el riesgo de pérdida de liderazgo, se hace necesario planificar con tiempo la sucesión.

Los problemas intrínsecos a la sucesión del líder suelen ser muy parecidos en todas las empresas, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, familiares o no. Sin embargo, en la empresa familiar, la dificultad de encontrar un sucesor no suele limitarse únicamente a hallar a la persona con mejores capacidades y habilidades profesionales y personales. A esto hay que sumar la complicación que suele suponer tener que elegir entre los miembros de la familia, así como el hecho de que el nuevo líder deba responder a los deseos y expectativas de aquéllos.

La sucesión en la empresa familiar, al igual que en cualquier otra, no debe ser contemplada y estudiada como un evento, sino como un lento y gradual proceso planificado, en el cual los individuos van haciendo los cambios necesarios para asegurar la armonía de la familia y la continuidad de los negocios a través de las siguientes generaciones. Es decir, la sucesión puede definirse como la acción y hechos que conducen a la sustitución de un líder familiar por otro líder de la familia. Los dos pueden ser miembros del mismo núcleo familiar o de la familia en sentido “amplio”, y pueden o no pertenecer a la misma generación.

El plan de sucesión no puede ser conducido con reglas técnicas y teniendo en cuenta únicamente la dimensión del negocio; requiere además tener en consideración en qué etapa de la vida se encuentran los principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados (tanto en las relaciones entre los miembros de la familia como en las relaciones empresa-familia). Esto es, el plan de sucesión de la empresa familiar requiere la participación de los miembros clave de la familia, y en ocasiones de consejeros

profesionales, e implica un examen de los tres sistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad.

Para que sea efectivo, el proceso de planificación de la sucesión debe integrar el plan personal del líder que se retira (el fundador, en la primera generación), los planes de los miembros de la familia, y el plan del negocio. Además, dicho plan ha de ser capaz de transferir todos los recursos y capacidades de la organización y, como cualquier plan, debe incluir una relación detallada de todas las acciones y pasos necesarios hasta su conclusión, las personas responsables de cada una de las diferentes acciones, así como su secuenciación en el tiempo.

2.9. TRANSICIÓN EN LA PROPIEDAD

En el apartado anterior hemos hablado de la transmisión de la dirección y/o el liderazgo entre generaciones, lo que no necesariamente significa la transición de la propiedad.

Cuando el líder es el fundador de la empresa familiar, y por tanto el máximo propietario de la misma, se le plantea un dilema a la hora de la transferencia de la riqueza. Dicho dilema consiste, normalmente, en la elección entre dos posibles alternativas: distribuir las acciones/participaciones de la empresa en igual cantidad entre sus hijos o distribuirlos de manera equitativa (en función de los méritos y capacidades de cada hijo para operar en el negocio). Este dilema surge igualmente, quizá con más intensidad, cuando el líder no es el fundador y los miembros de la familia tienen diferentes perspectivas sobre cómo debe repartirse la propiedad de la empresa. Algunos eligen transferir la propiedad de los activos, total o parcialmente, a un número de individuos;

otros prefieren transferir la propiedad como un legado a todos sus hijos, mientras que otros lo hacen sólo a quienes trabajan activamente en la empresa.

Evidentemente, las soluciones pueden ser diferentes pero, una vez más, encontrar la adecuada será mucho más sencillo si en la familia existe un clima de armonía apropiado. Si éste no se da, el problema de la transmisión de la riqueza puede crear importantes tensiones en el sistema y reducir sustancialmente el incentivo o la motivación de los potenciales líderes por hacerse con las riendas del negocio.

En algunas ocasiones, como una medida para controlar la dirección de sus empresas, sólo una fracción del total de la riqueza se transmite a las posteriores generaciones. En nuestra opinión, esta práctica puede resultar muy perjudicial tanto para la empresa como para la familia. Creemos que el proceso de sucesión no está concluido mientras que parte de la propiedad de la empresa siga en manos de la anterior generación. Y es que esta situación puede provocar una innecesaria y destructiva lucha entre el/los sucesor/es y su predecesor, oficialmente retirado; pero que, gracias al poder que le confiere la propiedad de las acciones o participaciones, intenta mantener la estrategia o el control operativo de la empresa familiar. Tengamos en cuenta que, más allá del valor monetario, las mayores implicaciones de la forma en la que se transmite la riqueza (la propiedad de ésta) son para el gobierno y el control de la empresa familiar. Sin el suficiente control, que proviene de la propiedad de las acciones o participaciones, el sucesor y su equipo pueden tener dificultades para operar efectivamente en sus negocios. Esto es, los esfuerzos del sucesor y su equipo para establecer e implementar estrategias de futuro para la empresa familiar pueden ser seriamente erosionados o incluso destruidas por el intrusismo o sobrecontrol del líder retirado.

La diversificación de las inversiones de la familia tanto como sea posible, con objeto de poder transferir riqueza a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa en el momento del relevo generacional, así como la existencia de pactos para la compra de acciones/participaciones entre accionistas/socios, ayudan a minimizar el problema de la transmisión de la riqueza, a reducir los conflictos entre propietarios y a proveer liquidez para aquellos individuos que desean vender su participación a otros.

2.10. LA ADECUADA GESTIÓN DEL CAMBIO

Los días en que los propietarios de empresas podían prosperar proporcionando productos o servicios a una base estable de clientes mientras que permanecían aislados de presiones externas han pasado.

La supervivencia de la empresa en el siglo XXI implica adoptar nuevas tecnologías y ajustarse al cambio continuo. La evolución de un mercado global conducido por la tecnología ha acortado los ciclos de vida de los productos, revolucionado el marketing, la distribución y eliminado funciones y organizaciones tradicionales. Los negocios familiares, tienen que ajustarse a estos y otros desarrollos a escala mundial. Las empresas que permanecen fieles a lo que funcionó para papá o para el abuelo y mantienen el estatus quo pueden estar abocados a un fracaso temprano (Dauphinais, 1996).

La mayoría de los empresarios familiares ha invertido sus vidas en la construcción de organizaciones, que a su vez han tenido éxito de una manera prolongada. No obstante, hacer frente a la realidad sigue siendo el principal problema del mundo empresarial. La capacidad de cambio y de adaptación ha sido lo que ha determinado desde siempre el

éxito de una empresa. En esto las cosas no han variado sustancialmente. En lo que sí han variado es en la rapidez y profundidad del cambio necesario.

A pesar de que cada proceso de cambio es diferente (no hay fórmulas universales y que las motivaciones para el cambio son diferentes), si la dirección no orienta estos cambios, la forma de dichos ajustes variará conforme a la costumbre, la conveniencia o las diferencias de poder entre grupos afectados. Si deseamos que esto no ocurra, se hace necesario trabajar en lo proactivo para la supervivencia de la organización, considerando el cambio como una oportunidad de aprendizaje y de desarrollo. Para que ello sea posible, es preciso conocer e intervenir en cada una de las etapas que han de recorrerse para que se produzca el cambio.

La primera etapa en el proceso interno del cambio es la percepción de la necesidad de cambio. Esta ocurre cuando se detecta un problema o un desempeño inferior al aceptable.

La segunda etapa consiste en diagnosticar cuidadosamente tanto el problema como el cambio potencial. Si la organización está experimentando un problema, entonces es adecuado realizar un cuidadoso diagnóstico del problema y buscar soluciones dentro de la organización.

La tercera etapa consiste en seleccionar y adoptar el cambio específico. Esta etapa se relaciona con la evaluación formal del cambio propuesto y la autorización formal para proceder.

La cuarta etapa es la planeación sistemática de la implantación del cambio, y la quinta, que es la etapa activa más importante, consiste en la implantación del cambio.

Cada una de estas etapas es esencial para lograr un cambio exitoso. Si los miembros de la organización no perciben una necesidad no llevarán a cabo ninguna acción, y los intentos de cambio no pasarán de ser eso, intentos. Un diagnóstico cuidadoso, la búsqueda y adaptación de ideas son factores importantes para que el cambio sea el adecuado para las características de la empresa que lo adopta. La autorización por parte de la alta dirección es esencial para legitimar y apoyar la instrumentación del cambio. Los planes cuidadosamente elaborados para la instrumentación del cambio, incluyendo la participación de los empleados y la explicación de los beneficios potenciales, facilitan el proceso de cambio. La instrumentación en sí es un aspecto en que el proceso de cambio puede interrumpirse. Los empleados deben ser capaces de lograr que las cosas sucedan. Deben conjurarse los recursos, el personal, las habilidades y los materiales necesarios para implantar adecuadamente el cambio.

Con frecuencia, los empresarios de éxito son capaces de recorrer las primeras etapas que facilitarán el éxito del cambio, pero se hallan con dificultades a la hora de implementarlo: las personas que forman parte de la organización no tienen interés y se muestran renuentes al cambio propuesto. Esta oposición al cambio, que suele ser mucho más fuerte en las empresas familiares que en otro tipo de organizaciones empresariales, puede tener su origen en:

- 1.- El interés personal. Aun cuando el cambio pueda beneficiar a la empresa y/o la familia en su conjunto, puede representar una amenaza a los objetivos e intereses de ciertos individuos o grupos específicos.

- 2.- La incertidumbre que suele generar todo proyecto de cambio. La incertidumbre representa el miedo a lo desconocido. Al desconocer cómo puede afectarles el cambio,

los empleados y los miembros de la familia suelen reaccionar pensando en las peores consecuencias, y por eso luchan contra su implantación.

3.- La falta de entendimiento y confianza. En ocasiones, la oposición se produce porque los empleados y/o familiares no entienden el propósito del cambio, o porque no tienen confianza en la fuente del cambio.

4.- Las distintas percepciones y metas. La resistencia al cambio puede provenir de una legítima discrepancia con los resultados del cambio, que pueden no parecer adecuados con las metas propuestas por la empresa. La organización debería estar dispuesta a evaluar las diferencias de opinión y a modificar y rechazar aquéllos cambios que no vayan a producir los resultados previstos.

5.- Alteración social. Los promotores de una idea deben tener especial cuidado en evaluar el impacto del cambio en las relaciones sociales, de lo contrario puede surgir una resistencia al cambio. Las necesidades sociales son importantes para los empleados y/o familiares y si se alteran los patrones sociales puede aparecer oposición al cambio.

3. REFLEXIONES FINALES

Las empresas familiares exitosas tienen que afrontar retos continuamente. Éstos no son, en esencia diferentes a los que enfrentará cualquier otro tipo de organización empresarial. Sin embargo, en las empresas familiares, el hecho de que los destinos de la empresa y la familia estén indisolublemente unidos va a influenciar de manera importante la solución final que se de a cada uno de ellos.

Aunque frecuentemente se ha dicho que el reto más importante al que se enfrentan las empresas familiares es el de la sucesión, nosotros creemos que este es uno más de los que aparecen en el desarrollo de su ciclo vital. El verdadero reto, el que está presente en todos y cada uno de los momentos de la vida de la empresa familiar, es la gestión del cambio y la forma de afrontar éste. Desde una perspectiva amplia, gestionar el crecimiento de la empresa, diseñar la organización atendiendo a sus necesidades y a las de la familia, aprender y manejar las habilidades directivas adecuadas en cada situación, evolucionar como líder, encontrar soluciones de “ganador-ganador” a los conflictos, comprender las necesidades y percepciones de los clientes y transmitir la dirección y la riqueza, son situaciones que suponen implícitamente un proceso de cambio y de adaptación necesaria a las nuevas circunstancias impuestas por el mercado, la tecnología, los empleados, ... o la propia familia. Por tanto, la mejor manera que tiene la empresa familiar para sobrevivir a lo largo de generaciones es desarrollar una importante capacidad para adaptarse y cambiar, teniendo siempre presente los deseos, las necesidades y la voluntad de la familia propietaria.

Para que la necesaria adaptación al cambio se produzca, se hace imprescindible, en primer lugar, percibir la necesidad de cambiar. A continuación ha de diagnosticarse adecuadamente tanto el problema como el cambio potencial, ha de seleccionarse cuidadosamente el cambio específico que se va a producir, se planeará y sistematizará cómo va a implantarse ese cambio y finalmente se hará.

4. BIBLIOGRAFÍA

Amat, J.M., Martínez, J.I. y Roure, J. (2008). “*Transformarse o desaparecer*”. Deusto, Barcelona

- Ashford, S. J. y Cummings, L.L. (1985): "Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, pp. 67-79.
- Blanco, A. y Castresana, J.I. (2001). *Liderazgo sistémico de la organización*. Unión Iberoamericana de Municipalistas, Granada
- Castresana, J.I. y Blanco, A. (1990). *El directivo impulsor de la innovación*. Marcombo, D.L., Barcelona
- Castresana, J.I. y Blanco, A. (1992). *Dirección inteligente, dirección flexible*. Madrid: Esic.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Ed. Deusto: Barcelona
- Dauphinais, B. (1996): "¿Por qué se frenan los proyectos de cambio?" *Harvard Deusto Business Review*, N.72, pp.60-71.
- Dolan, S.L., Gosselin, E., Carrière, J. y Lamoureux, G.(2002): *Psychologie du travail et comportement organizationnel*. Québec:Gaëtan Morin.
- Fuentes, J. (2007). "De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar". Madrid, Pirámide.
- Gallo, M.A. (1995): *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M. McCollon y Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hartenian, L.S., Hadaway, F.J. y Badovick, G.J. (1994): "Antecedents and consequences of role perceptions: A path analytic approach". *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, N 2, pp. 40-50.
- Horovitz, J. (2000): *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid: Prentice Hall.
- Louis, M. (1980): "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 226-251.
- Manzano, G. (2001): "Solución de conflictos en la empresa familiar: el consejo de familia y la "estrategia de ganar-ganar". *Gestión en la Empresa Familiar*, N 20, pp.24-29
- Manzano, G. y Ayala, J.C. (2003): "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol". *Exic- Market* (en prensa).
- Michaels, R.E., y Dixon, A.L. (1994): "Seller and buyers on the boundary: otenial moderators of role stress-job outcome relationships" *Journal of the Academy of Marketing Science* N 22 (winter), pp.62-73.
- Neubauer, F. y Lank, A. G. (1999): *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Deusto, Bilbao
- Ninho, F.; Vitell, S.J.; Barnes, J.H. y Desborde, R. (1997): "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25 N 2, pp. 117-126.
- Ortega, J. A. (1998): "La gestión del cambio organizativo: innovación, aprendizaje y cultura". *Boletín de Estudios Económicos*, LIII (165), pp.571-590.
- Pérez, M.J., et al (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid, Thomson.
- Sager, J.K. (1994): "A structural model depicting salespeople's job stress". *Journal of the Academy of Marketing Science* N 22 (winter), pp.74-84.

- Van, M. y Schein, E.(1979): "Toward a theory of organizational socialization" In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 209-264, JAI Press, Greenwich.
- Ward, J.L; Aronoff, P; Craig, E (1994), "Managing family-business conflict", *Nation's Business*, vol. 82, N 11, pp. 54-56.
- Ward. J.L. (1994): *Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*, El Ateneo, Buenos Aires
- Yetmar, S. A. y Eastman, K.K. (2000): "Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination". *Journal of Business Ethics*, vol.26 N 4, pp. 271-288.

TEMA 3



ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR



1.- INTRODUCCIÓN

Con frecuencia se afirma que la “sucesión” es el principal problema de la empresa familiar. Nosotros creemos, sin embargo, que dicha afirmación es una manera simplificada e incompleta de enfocar la problemática que aparece cuando no se ha puesto suficiente énfasis en impulsar el desarrollo de los órganos de gobierno.

En las empresas familiares, sobre todo en la etapa del fundador, es frecuente hallar órganos de gobierno poco desarrollados, llegando incluso a confundirse en uno solo y no muy activo: el fundador ostenta la mayoría del capital, y él suele ser la Junta General de Accionistas; por otra parte, tiene el Consejo de Administración que prefiere y, al ser el propietario-Director General, maneja el Comité de Dirección como le parece oportuno. “Yo soy el dueño y manejo el negocio como quiero”, suele ser la máxima que impone el propietario-Director General durante un tiempo “demasiado” prolongado.

Además, tampoco es difícil encontrar un buen número de empresas familiares en las cuales los miembros de la segunda generación han establecido “parcelas de poder”, y llegado a acuerdos implícitos de no-injerencia en los asuntos del otro; o empresas en la etapa de confederación de primos donde los Consejos de Administración están formados por miembros históricos de la familia -cuyas capacidades no se adecuan a las responsabilidades del cargo-, miembros de la familia que están permanentemente enfrentados -incapaces de lograr acuerdos sobre el futuro de la empresa-, o una combinación de ambos, que hacen del consejo de Administración un órgano inoperante y con frecuencia “paralizante” del desarrollo de la empresa.

La realidad ha mostrado que las empresas familiares exitosas poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como

sus funciones y responsabilidades; hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

La instauración de órganos de gobierno está ligada a la necesidad de definir las tareas a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que van a realizarlo, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades. De no ser así, los individuos interactúan con roles poco definidos, y sus interacciones llegan a ser poco predecibles, lo cual disminuye el nivel de confianza en la organización (Mayer, Davis y Schoorman, 1995).

Si cada órgano de gobierno, y por extensión los individuos que los conforman, no tienen claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes et al, 1997; Sager, 1994; Michaels y Dixon, 1994; Hartenian et al, 1994).

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello (órganos de gobierno), que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la “unidad” y el “compromiso” (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en “desunión” y “abstención”; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición.

Teniendo en consideración que en las empresas familiares conviven, de forma más o menos solapada, dos sistemas diferentes, que se rigen por un conjunto de reglas y principios, que racionalmente entrelazados persiguen el logro de sus propios objetivos, creemos que en el diseño de la estructura de gobierno de este tipo de empresas, sin olvidar que debe responder a las necesidades de la empresa y encajar en la personalidad de la familia, se observarán al menos dos pasos:

- 1.- Decidir cuál será el número de órganos de gobierno y el nivel jerárquico en que se colocará cada uno. Ello reduce obstáculos en el cumplimiento de los objetivos, elimina confusiones e incertidumbres en la asignación de responsabilidades y proporciona redes de comunicación y tomas de decisión que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa y de la familia.
- 2.- Establecer y clarificar unas relaciones lógicas. Para que los individuos puedan trabajar conjuntamente en grupos organizados hay que especificar las relaciones que ligan a los individuos, pero tan importante o más es definir cuáles son las relaciones entre los distintos grupos.

2.- ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Aunque las reglas que regulan la distribución del poder, la composición y tareas de los órganos de gobierno, y los mecanismos a emplear para resolver conflictos, difieren de unas empresas familiares a otras, en nuestra opinión, cualquier empresa familiar que desee sobrevivir más allá de la etapa del fundador, debe establecer al menos los órganos de gobierno que aparecen en la figura I, a través de los cuales se canalizarán todas las situaciones de conflicto en la empresa, en la familia o en las relaciones empresa-familia.

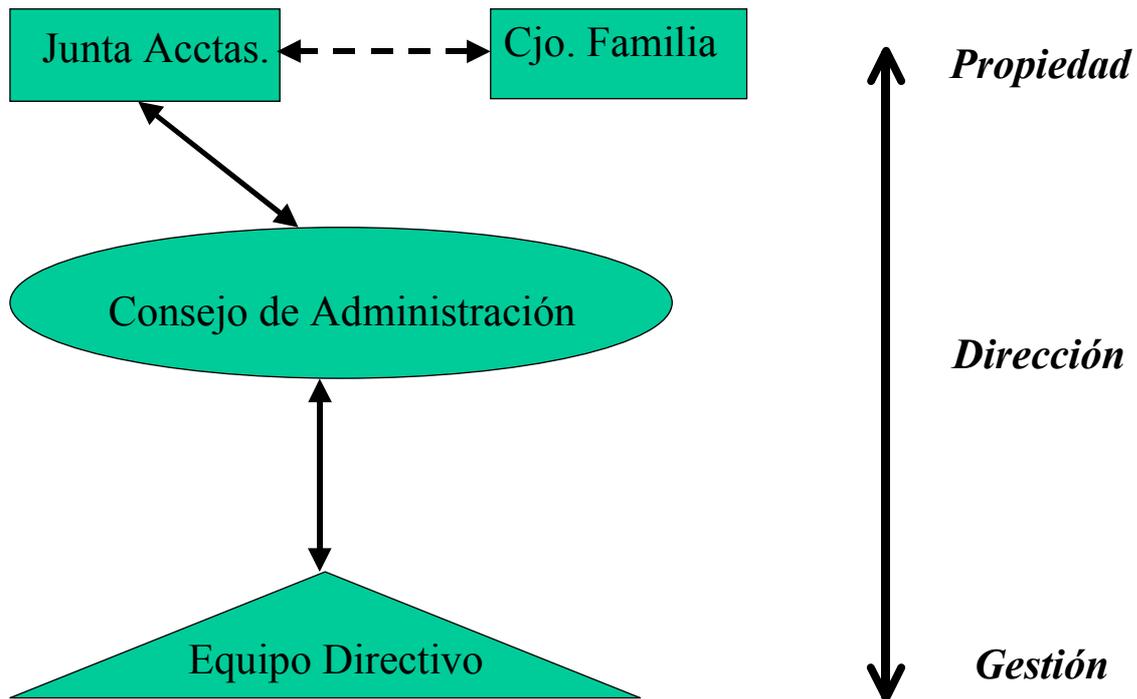


Figura I. Elementos de gobierno en la empresa familiar

Para que la estructura de gobierno propuesta, dividida en tres niveles jerárquicos, funcione correctamente, y cumpla eficaz y eficientemente al propósito con el cual se diseñó, es necesario que los diferentes órganos de gobierno trabajen en estrecha colaboración, como en un sistema de vasos comunicantes.

2.1.- El Consejo de Familia

La familia, como cualquier otro grupo humano, para poder funcionar unitariamente, debe poseer una estructura de gobierno. La forma en la que se rige una familia que se dedica a los

negocios tiene importantes repercusiones no sólo sobre su salud y su capacidad de sobrevivir, sino también sobre el éxito y longevidad de su empresa y la forma en que se rige ésta.

El teléfono, las reuniones sociales, las celebraciones o las vacaciones no son el medio ni los momentos más adecuados para solucionar temas tan importantes como la incorporación de familiares al negocio, la transmisión de las acciones, el nombramiento, o las condiciones del retiro del fundador. Las familias fuertes, unidas y sanas lo hacen a través de sus sistemas de gobierno: las instituciones familiares, entre las cuales aparece como fundamental el consejo de familia. Éste puede definirse como un foro de discusión abierto a los miembros de la familia, en el que se tratan cuestiones que les son comunes. En él, los parientes expresan sus opiniones respecto a cuáles son sus valores como familia, cómo trasladar éstos a la empresa, cómo ven ellos la misión de la familia, cuál es la forma más adecuada de preservar los intereses de la familia a largo plazo, etc.

Dada la diferente posición de cada miembro de la familia respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.) y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.) cada persona va a percibir la empresa de forma diferente; lo cual suele ser fuente de conflictos.

Si los valores de la familia son ambiguos o conflictivos, las decisiones serán, probablemente, poco racionales (Lledtka, 1991). En opinión de Aranoff y Astrachan (1996) el Consejo de Familia es el órgano donde la familia aprende a comunicarse y a elaborar reglas y modelos que conduzcan a la solución eficaz de posibles conflictos. A través de la participación en él, los integrantes de la familia van adquiriendo una idea más realista tanto de los sistemas empresa y familia como del sistema empresa familiar, lo que suele conducir al logro de un mayor compromiso con cada uno de ellos.

La aparición y composición del consejo de familia suelen estar ligados a la propia evolución de la empresa y al incremento de los miembros interesados en ella. Sin embargo, mientras que lo normal es que nazca formalmente en la etapa de la “asociación de hermanos” o en la del “consorcio de primos”, su composición suele diferir bastante de unas empresas familiares a otras. Así, por ejemplo, mientras que algunos consejos familiares restringen el acceso a los parientes menores de edad, otros lo hacen a los cónyuges que lleven casados con un miembro de la familia menos de cinco años, a los viudos o viudas que hayan estado casados con un miembro de la familia y hayan vuelto a contraer matrimonio, etc.

En nuestra opinión, un miembro fundamental en el consejo de familia -al menos en la etapa de la sociedad de hermanos- es el patriarca, o quien fue el máximo líder de la empresa familiar. Su trabajo en este órgano, una vez apartado de sus funciones de dirección, es una oportunidad única para impulsar un plan que oriente y conduzca correctamente las relaciones de la familia con la empresa; que mantenga vivos, e incluso se perfeccionen en su implantación, los valores de la familia que hicieron fuertes a la empresa familiar

Respecto al resto de miembros que conformarán el consejo de familia, nos parece aconsejable no ser demasiado restrictivos. Con el paso del tiempo, a medida que la empresa evoluciona, se profesionaliza, y el número de parientes va creciendo, es inevitable que se abra una importante brecha entre la dirección y la propiedad. O dicho de otro modo, en términos relativos, cada vez hay menos miembros de la familia propietaria que desempeñan funciones activas en la dirección cotidiana de la empresa. Ante este hecho, con objeto de favorecer la apertura de la familia y estimular al mayor número de miembros a ejercer directamente su influencia, evitando en lo posible la aparición de “fuerzas familiares nocivas”, y siempre que el tamaño del grupo permita a éste seguir siendo eficaz, no vemos ninguna razón para impedir su participación en él. Lo verdaderamente importante es conseguir que todos los miembros de

la familia se sientan importantes y apreciados por ella, aunque no sean dueños de acciones de la empresa, ya que éstas no son las que le convierten en parte integrante de la familia.

2.1.a Otras Instituciones Familiares

Además del consejo de familia, las familias activas y fuertemente cohesionadas, con objeto de ofrecer oportunidades para el diálogo, la relación y la consecución de acuerdos entre sus miembros acerca de lo que defiende la familia, sus expectativas y sus valores esenciales, suelen crear otras instituciones familiares con diversas funciones y relaciones de dependencia. Entre ellas cabe destacar el comité de accionistas familiares, que tiene la última palabra en todas las materias que, por imperativo legal, incumben a los accionistas; el consejo mentor, encargado, entre otras cosas, de dirigir y orientar las relaciones de los más jóvenes respecto de la empresa y la familia; o la oficina familiar, que ofrece directa o indirectamente, asesoramiento sobre planificación de inversiones personales, problemas financiero-fiscales, seguros, planificación patrimonial, problemas matrimoniales, etc.

2.2. La Junta de Accionistas

Es el grupo de personas que, en conjunto, controlan la propiedad de la empresa. En él están representados todos aquellos que son propietarios de acciones. Los asuntos propios de su competencia son:

- Censurar la administración y gestión de la empresa
- Aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior

- Resolver sobre la aplicación que ha de darse al resultado del ejercicio

En muchas empresas familiares, sobre todo las que se encuentran en primera o segunda generación, la junta de accionistas existe sobre el papel, para dar cumplimiento a los requerimientos legales, pero de “facto” no funciona y suele superponerse y confundirse con el Consejo de Familia; hecho que no suele suponer, a pesar de los que aparentemente puede parecer, un grave problema para la empresa familiar, ya que el número de miembros de la familia que participan en este órgano de gobierno es aún muy reducido, suelen ser muy activos y están plenamente comprometidos con la empresa y con la familia.

Sin embargo, cuando la empresa se encuentra en tercera, cuarta o generaciones sucesivas, comienza una importante dilución de las acciones, y el grupo de familiares (propietarios o no) tiende a ser bastante numeroso, lo cual favorece la aparición de *accionistas pasivos*; personas cuyas actitudes y decisiones no están realmente comprometidas con la empresa. Sin embargo, cuando la empresa es y desea seguir siendo familiar resulta imprescindible que sus accionistas, por muchos que sean, se comporten activamente y estén comprometidos tanto con su patrimonio como con sus actitudes.

Aunque desde el punto de vista económico-financiero algunos accionistas pueden considerar su permanencia en la empresa como una decisión poco racional, si se crean razones, el espíritu y el entusiasmo suficientes como para que estén orgullosos de pertenecer a la empresa, conservarán su participación en ésta y la transmitirán a sus hijos.

Esto será posible *siempre que consigamos que todos los accionistas se sientan comprometidos con el proyecto empresarial que la familia desea llevar a término*. O en palabras del profesor Lansberg (1999), siempre que:

- 1.- Conozcan las reglas del juego y está dispuestos a acatarlas.

- 2.- Hayan aprendido a diferenciar y respetar los papeles de la propiedad y la gestión.
- 3.- Aprendan a confiar los unos en los otros. Esto es, los accionistas que no están en la dirección y/o gestión de la empresa deben aprender a confiar en quienes si lo están, y éstos deben respetar los derechos económicos de quienes no están en la dirección y/o gestión.
- 4.- Tengan libertad para dejar de ser accionista.
- 5.- Quienes están más alejados de la dirección y/o gestión sean ayudados a entender en cada momento la estrategia de la empresa, los problemas de gestión, la situación financiera, etc.
- 6.- Se sientan justamente tratados y tenidos en cuenta.

Estos seis puntos, en torno a los que el profesor Lansber define la construcción del compromiso de los accionistas con el proyecto empresarial no varían sustancialmente respecto a los que podrían apuntarse con relación al Consejo de Familia. Sin embargo, es evidente que cada uno de estos órganos es diferente, aunque igualmente importantes en el manejo de la empresa familiar. Aunque ambos tienen como una de sus misiones principales crear razones para perseguir un “sueño común”, y ambos tienen múltiples puntos de interconexión (recordemos que, normalmente, todos los accionistas forman parte del Consejo de Familia), no debemos perder de vista que uno está mucho más vinculado al sistema familiar (basado en emociones y sentimientos, introvertido, resistente al cambio, etc.), mientras que el otro lo está al sistema empresa (basado en una conducta más consciente, extrovertido, que aprovecha el cambio, etc.).

2.3. El Consejo de Administración

El consejo de administración es el órgano de gobierno que ostenta el poder de dirigir la empresa. De acuerdo con los resultados de diferentes estudios realizados en USA y algunos de los países de la Unión Europea (Gallo y Cappuyns, 1997; Neubauer y Lank 1999), las razones más importantes que llevan a las empresas familiares a establecer un consejo de administración activo son:

- 1.- Considerar y representar los intereses de los dueños
- 2.- Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo
- 3.- Aportar recursos, especialmente conocimientos, para que el Director General tenga mayores posibilidades de formular e implantar la estrategia adecuada.
- 4.- Tutelar el desarrollo y potenciación del equipo de personas que conduce la empresa.

En definitiva, el propósito último en la creación del consejo de administración descansa en su contribución al éxito de la empresa, ayudando a mejorar las decisiones y a reducir los riesgos que en el ejercicio de su actividad debe asumir¹.

Por desgracia, en algunas empresas familiares el consejo de administración ha sido creado únicamente para cumplir los requisitos legales; en otras es un órgano excesivamente preocupado por examinar la actuación del director general, sin aportar por su parte capacidades y recursos; y no faltan aquellas en las que, como consecuencia de la carencia de conocimientos y capacidades de sus miembros, es un órgano completamente inoperante.

¹ El informe Olivencia (págs. 16-17) declara que “debe configurarse como un instrumento de supervisión y control dirigido a alinear los planes de quienes gestionan la sociedad con los intereses de quienes aportan los recursos y soportan el riesgo empresarial... Sus responsabilidades fundamentales son: orientar la política de la empresa, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas”.

Incluso existen empresas en las que su manifiesta incapacidad para llegar a acuerdos, y la ausencia de esfuerzos para ayudar al equipo directivo, hacen de este un órgano “paralizador”.

Puesto que la manera de trabajar del consejo de administración influye profundamente en sus capacidades para supervisar la conducción de la estrategia de la compañía, uno de los dilemas más importantes que se plantea en las empresas familiares cuando se decide crear dicho consejo es determinar su tamaño y composición. Una vez más no existe un patrón de comportamiento único: en cada empresa se resolverá el problema en función de sus propias peculiaridades y las de la familia. A pesar de ello es importante presentar algunas reflexiones sobre el particular, que servirán de guía para encontrar la solución que más se adecue en cada momento a las necesidades de la empresa familiar (ver figura II).

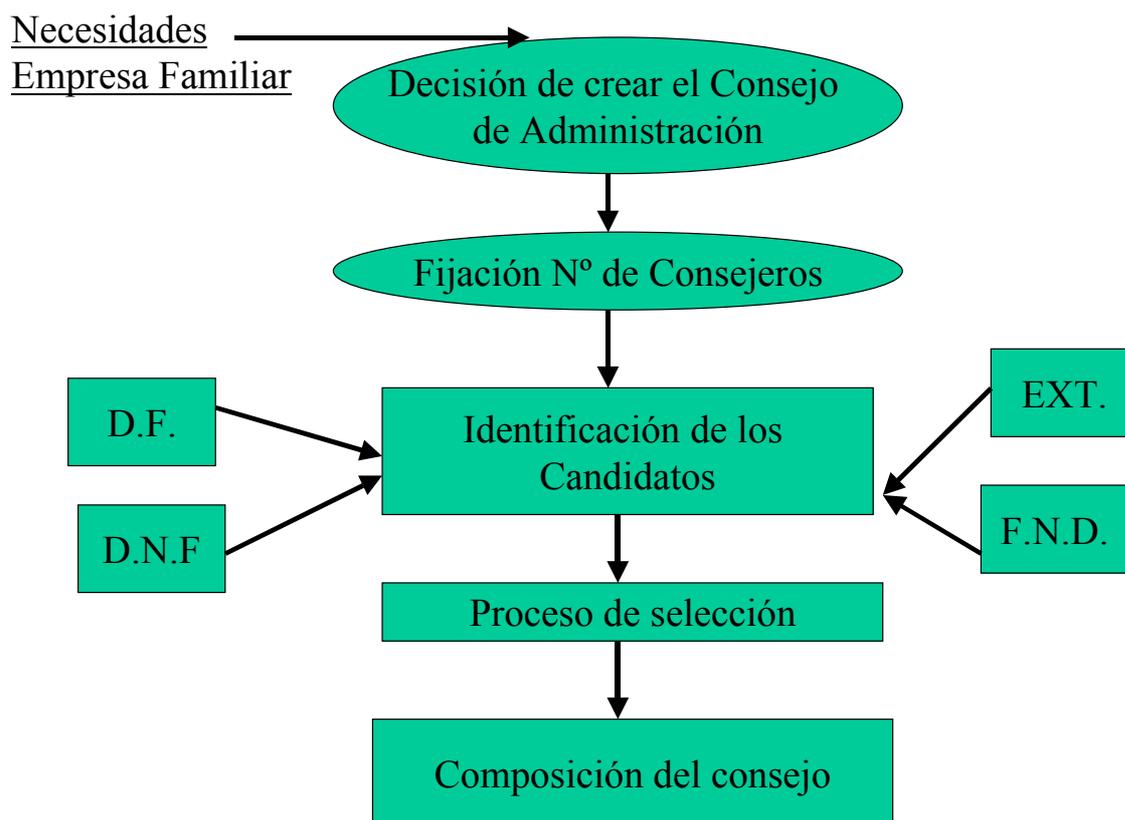


Figura II. Proceso de creación del Consejo de Administración

Según Neubauer y Lank (1999), en la mayoría de las empresas familiares, el número de consejeros oscila entre 2 y 16 personas; pero el tamaño habitual, en más del 75% de las empresas, se sitúa entre 4 y 10 personas. Ante este abanico de posibilidades quizá lo más acertado, aun a riesgo de ser tachados de difusos, es decir que *el Consejo de Administración realizará eficazmente su trabajo siempre que incluya a las personas que deben formar parte de él y a ninguna otra.*

Salvo que exista una razón de peso para que el consejo tenga más miembros (p.e., tener que equilibrar la influencia de diferentes ramas de la familia), los expertos recomiendan que el número de consejeros no pase de siete (así ocurre en más de un 50% de las empresas

analizadas por Neubauer y Lank). Las razones que suelen aducirse para esta restricción son fundamentalmente tres:

A.- La practicidad. Cuando la dimensión del consejo es mayor, debido a la necesidad de coordinar las agendas de todos los miembros, se empieza a hacer difícil conseguir quórum para una reunión.

B.- La eficacia. Cuanto más grande es el número de personas en el consejo, si queremos que éste sea eficaz, necesitamos un presidente extremadamente hábil para que la discusión no se desvíe.

C.- La dinámica del grupo es mucho mejor si el consejo es de reducidas dimensiones.

Determinado el número de personas que formarán el consejo de administración, el siguiente interrogante ha de centrarse en fijar cuáles serán esas personas. En general, puesto que la familia tiene mayoría de votos en la junta de accionistas, suele ser aquélla quien determina íntegramente la composición de su consejo. Éste puede estar formado enteramente por miembros de la familia, por personas ajenas a ella, o por una combinación de ambos colectivos, siendo ésta la opción más utilizada por las empresas familiares en las que este órgano de gobierno existe y es efectivo.

Cada empresa familiar, antes de adoptar una u otra estructura para su consejo, debe analizar las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. En este análisis puede resultar útil tener en consideración el origen de los consejeros.

De acuerdo con su origen, como miembros o no de la familia y como personas que trabajan o no en la empresa, los consejeros pueden ser directivos no familiares, directivos familiares, externos y miembros de la familia que no son directivos. Las ventajas e inconvenientes de la

incorporación de cada uno de este tipo de miembros, siempre teniendo en cuenta que poseen la capacidad y talento suficientes para desempeñar su puesto, son:

Los directivos familiares y no familiares pueden ser útiles cuando la organización de la empresa y su estrategia resulten tan complejas que se hace conveniente que el consejo de administración reciba información, y pueda transmitir sus decisiones y opiniones, a través de un número reducido de directivos.

Aunque existe cierta controversia sobre la motivación que ejerce en estas personas pertenecer o no al consejo, no debemos pasar por alto que desde el punto de vista de la eficacia, el resultado final puede conseguirse sin necesidad de incorporarlos al consejo, simplemente invitándoles a tomar parte en sus reuniones.

Por otra parte, si decidimos que formen parte de este órgano de gobierno, debemos ser cautos en cuanto a su número. La excesiva superposición entre el consejo de administración y el comité de dirección pone en riesgo la capacidad de los consejeros para desarrollar correctamente las funciones que le son encomendadas.

La presencia en el consejo de administración de externos, personas que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa, puede añadir claras ventajas al gobierno de la empresa familiar. Entre ellas cabe destacar:

- 1.- Aportan objetividad y neutralidad, tanto a los ojos de los accionistas y miembros de la familia, como a los de aquéllos que están preocupados porque, en el cumplimiento de sus obligaciones, no prevalezcan los intereses de la familia sobre los de la empresa.
- 2.- Ayudan a la familia con su experiencia y conocimientos, ofreciéndoles asesoramiento valioso.

3.- Su capacidad de mediación en los eventuales conflictos de intereses.

Los potenciales consejeros externos suelen abundar. Sin embargo, para las empresas familiares, se hace difícil encontrar buenos consejeros externos. Esto es debido a las cualidades que deben reunir.

En principio, los mejores externos son los propietarios directores de otras empresas familiares, preferiblemente quienes se hayan enfrentado a problemas similares a los que ha de resolver en la empresa que les invita a formar parte de su consejo. O con otras palabras, han de estar familiarizados con las cuestiones más comunes de la empresa familiar (la sucesión y la continuidad, el desarrollo de la carrera, etc.).

Además, han de ser independientes, para que sus intereses no choquen ni con los de la empresa ni con los de la familia. Conviene también que tengan un buen conocimiento general de la empresa y de la industria en cuestión, sin exigirles que estén muy especializados en un campo concreto². Por último, han de sentir empatía por la empresa, mostrar entusiasmo por su futuro y respaldar los valores y principios de la familia.

En nuestra opinión, entre las personas que la empresa familiar no debería invitar a su consejo de administración están:

- a.- Los asesores profesionales (abogado, consultor fiscal, agente de seguros, etc.). Éstos suelen realizar un buen trabajo remunerado para el presidente ejecutivo, y el hecho de que formen parte del consejo puede provocar innecesarios conflictos de intereses.

² El sentido común y los conocimientos generales de la empresa y la industria pueden ser suficientes para actuar en una amplia serie de situaciones que puedan presentarse, y si se necesita un experto muy especializado para las deliberaciones del consejo, suele resultar sencillo conseguirlo para cada caso.

b.- Aquellos que reciben un nombramiento como premio: directivos jubilados, viejos amigos del dueño, etc.

c.- Competidores.

d.- Amigos personales muy íntimos. Aunque gozan de la plena confianza de la familia, pueden resultar consejeros poco rigurosos. Por otra parte, si deciden actuar con rigor, es posible que la empresa los pierda como amigos.

Visto lo anterior es fácilmente comprensible que cuando el grupo de propietarios decide incorporar externos en su consejo de administración habrá de estar dispuesto a poner todo su empeño para realizar un buen trabajo. Este proceso de búsqueda e incorporación, que puede durar meses, e incluso años, consta de varios pasos. Entre ellos cabe destacar:

- 1- Identificar a los candidatos idóneos.
- 2- Investigar sus antecedentes y experiencia laboral.
- 3- Invitarlos a conocer a los directivos de más alto rango.
- 4- Pasar un periodo razonable de tiempo con el presidente ejecutivo y con otros gerentes importantes de la familia, para familiarizarse con ellos.

La inclusión en el consejo de personas de la familia que no son directivos de la empresa, salvo que tengan derecho a ser miembros del mismo por la importancia de su paquete accionarial, suele ser difícil de justificar sin herir susceptibilidades e introducir puntos de discordia en las relaciones empresa-familia. Tengamos en cuenta que esto puede suponer dejar fuera del consejo a directivos familiares que conocen mejor la empresa, y se sienten con más capacidad y derecho para formar parte de este órgano de gobierno.

A pesar de este riesgo, su participación en el consejo puede presentar ciertas ventajas, como la mayor facilidad para la transmisión de información hacia otros miembros de la familia, o el ejemplo y deseo de emulación que pueden representar para los actuales y futuros accionistas.

Además de lo anterior, si el grupo de propietarios está dispuesto a crear un consejo funcional y fuerte, ha de tener en consideración el equilibrio de poderes que ha de existir entre el ejecutivo principal y el resto de sus componentes. Sólo cuando este equilibrio sea efectivo los temas serán debatidos a fondo, se respetarán las reglas del juego y se logrará lo mejor para el futuro de la empresa familiar.

2.4. El Comité de Dirección

“Es responsabilidad del consejo de administración determinar los fines de la empresa y decidir la estrategia, los planes y las políticas para alcanzar esos fines. Éste es el trabajo de dirección, que sólo el consejo puede llevar a cabo y en el cual tiene que centrar su atención. Es natural que los consejos se vean tentados a apartarse de las tareas abstractas de dirección y dedicarse a las tareas concretas de gestión... Los problemas de gestión son más inmediatos y más fáciles de resolver que los de estrategia. No obstante, el consejo ha nombrado unos ejecutivos para que pongan en práctica sus decisiones, y ha de dejarles que lo hagan”.

Este párrafo, extraído del libro *The Company Chairman*, escrito por el antiguo director y presidente de Cadbury-Sheweppes, Adrian Cadbury, ilustra claramente la diferencia entre las funciones encomendadas al consejo de administración (básicamente establecer la estrategia y supervisar la actuación de quienes ostentan el poder de dirigir la empresa) y las reservadas al comité de dirección (realización del seguimiento, cumplimiento y ejecución de las políticas

funcionales, así como del Plan Estratégico además de conseguir la integración de unos directivos a los que se les ha conferido autonomía en el desarrollo de sus funciones).

A medida que la empresa crece, y se amplía la gama de productos (servicios)-mercados en los que opera, se hace más difícil asumir que una sola persona pueda acumular todas las responsabilidades directivas, precisas para la implantación de la estrategia; se hace imposible defender que la dedicación y conocimientos técnicos de uno o dos individuos sean suficientes para poder llevar a cabo las acciones y políticas, cada vez más complejas, tendentes a la consecución de los objetivos fijados.

De ahí la necesidad de separar responsabilidades y crear las unidades de estructura que resulten más adecuadas, en función de las características de los productos que la empresa fabrica y/o comercializa, las peculiaridades de los mercados en los que se opera, así como de los competidores con los que se encuentra en cada uno de dichos mercados.

Esta segmentación de responsabilidades equivale a diseñar los puestos de trabajo de los directivos, es decir, a establecer las competencias o tareas a desempeñar y quiénes son los encargados de hacerlas. Pero esta división de responsabilidades carece de sentido si al mismo tiempo no se establecen los niveles de autonomía con la que los citados directivos (al frente de las unidades de estructura) puedan actuar a la hora de implantar operativamente unos planes de acción previamente establecidos, aprobados y detallados por sus superiores, en razón de las cambiantes circunstancias del entorno.

Al hilo de la reflexión introducida en el párrafo anterior, a nadie se le escapa que la segmentación y la autonomía pueden conducir fácilmente a la descoordinación de los directivos y de las unidades que dirigen. Un medio para evitar esta indeseable disfunción, que dificulta enormemente la consecución de los objetivos de la empresa, puede ser la creación del comité de dirección u órgano en el que los directivos de la empresa:

- 1.- Se ayudan mutuamente a comprender y comprometerse con la estrategia de la empresa.
- 2.- Se relacionan con los responsables de otras áreas de la empresa y conocen qué se está haciendo en ellas.
- 3.- Coordinan sus actividades para lograr sinergias en la consecución de los resultados globales.

3.- REFLEXIONES FINALES: UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO PARA UNA EMPRESA FAMILIAR

Una de las peculiaridades de la empresa familiar, respecto a otro tipo de empresas, es que aquella lleva dentro una carga emocional, una carga potencial de sentimientos y posibles celos, una dinámica de afectos y desafectos, que de no encauzarse adecuadamente puede llegar a ser sumamente destructiva y peligrosa.

Una manera inteligente de encauzar todo este caudal emocional pasa por la clarificación de los roles que cada uno de los miembros vinculados a la familia y/o a la empresa juega (o debe jugar) en la familia, en la empresa o en las relaciones familia-empresa. En definitiva, es preciso estar seguro de que cada uno comprende qué es lo que se espera de él, cuáles son las vías de relación y comunicación con los demás, así como cuáles son los niveles de autoridad.

No se trata de “desfamiliarizar” la empresa, sino de profesionalizar su gestión, de establecer los órganos de gobierno necesarios para evitar la ambigüedad en las tareas y responsabilidades de cada uno, y para que los diferentes problemas o conflictos que puedan surgir hallen un foro adecuado para su solución.

Cada familia tiene una percepción diferente de la empresa, por lo que, dada la disparidad en la personalidad de las empresas familiares, no parece aventurado afirmar que no existe una estructura de gobierno única. Creemos, sin embargo, que si es posible hallar un eje entorno al cual “vertebrar” una solución para cada caso. Esto es, para nosotros, la gobernabilidad y el gobierno de la empresa familiar debe descansar sobre tres pilares básicos: la familia, el consejo de administración y los gestores. Los tres deben trabajar de forma independiente, pero también coordinada. Aunque no siempre es fácil encontrar el punto de equilibrio, la gobernabilidad de la empresa depende de la relación entre los propietarios la dirección y los gestores. Esto es, el consejo de administración tiene que tener una relación importante con los propietarios, y éstos deben mantenerse en contacto con los que trabajan llevando la empresa.

No se trata de que los propietarios digan a los gestores qué es lo que tienen que hacer, puesto que sus decisiones tienen que pasar por el consejo de administración; pero si deseamos que los propietarios se mantengan “activos” y sean embajadores de la cultura empresarial, no podemos negarles la relación con los gestores.

La administración separa a los propietarios de los gestores que trabajan directamente en la empresa, pero también debe hacer de puente entre ellos. Como dice el profesor Ward (1999) “si los propietarios de la empresa familiar se sienten muy alejados de la empresa y se involucran poco en ella, terminarán vendiéndola. En cambio, si los propietarios se sienten muy partícipes de ella pero se involucran poco emocionalmente, los gestores acabarán buscando la forma de hundir el negocio. Si la familia está muy involucrada pero permanece alejada, le van a echar de cualquier órgano de gobierno. Y si la familia se involucra demasiado emocionalmente, será ella quien acabe echando a los gestores”

En definitiva, hay que hallar un término medio en la relación entre los propietarios y los gestores, y hay que definir hasta donde llega cada uno de ellos. En nuestra opinión, el consejo

de administración, en su papel de “órgano bisagra”, debe conseguir que los gestores no dejen de prestar atención a los propietarios, y que éstos no estén preocupados por lo que el gestor hace cada día. Y la mejor manera de lograr esto es conseguir una correcta coordinación y comunicación entre los órganos de la propiedad, la dirección y la gestión.

4.- BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ DÍEZ, D. (1997): “La gestión y el consejo de administración en la empresa familiar: acotaciones a una experiencia”. *Círculo de Empresarios*, nº 62, pp. 25-52.
- ARONOFF; C. E. Y ASTRACHAN J. H. (1996): “How to make better decisions”. *Nation’s Business*, 84 (1), 39-41.
- CASANI, F.; LLORENTE, A. y PÉREZ, E. (1998): “Economía y órganos de empresa”. Editéx, Madrid.
- CORONA, J. (2005). “Manual de la empresa familiar”. Ed. Deusto: Barcelona
- CUATRECASAS, E. (1999): “Empresa familiar: organización y gobierno corporativo”. Instituto de la Empresa Familiar. Documento 098. Barcelona, 4 febrero.
- FLOYD, S. y LANE, P.J. (2000): “Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategic renewal”. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 154-177.
- GALLO, M. A. (1998): “La sucesión de la empresa familiar”. Servicio de estudios “La Caixa”.
- GALLO, M. A. y CAPPUNYNS, K. (1997): “Consejos de administración en empresas familiares. Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad”. D.I. nº 346, IESE.
- GREGSON, T. y WENDELL, J. (1994): “Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable analysis”. *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), 106-113.
- HARTENIAN, L et al (1994): “Antecedents and consequences of role perceptions: A path analytic approach”. *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), 40-63.
- HUTCHESON, J.O. (1999): “Advice for a successful family business”. *The CPA Journal*, 69 (7), 73-75.
- JAFE, D.T. (1994): “Trabajar con los seres queridos”. El Ateneo, Buenos Aires.
- KOERING, N. (2000): “¡No puedes despedirme. Soy tu padre!”. Deusto, Bilbao.
- KOTTER, J.P. (2000): “Qué hacen los líderes?”. *Gestión 2000*, Barcelona
- LANSBERG, I. (1999): “Relaciones entre propiedad y empresa familiar”. Instituto de la Empresa Familiar. Documento 103. Madrid, 13 de junio.
- LEACH, P. (1999): “La empresa familiar”. Granica, Barcelona.
- LLEDTKA, J.M. (1991): “Organizational value contention and managerial mindsets”. *Journal of Business Ethics* 10 (7), 543-557.
- LLOID, B. (1994): “Maverick! An alternative approach to leadership, company organization and management”. *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (2), 8-12.

- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. (1995): "An integration model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- MICHAELS, R.E., y DIXON, A.L. (1994): "Seller and buyers on the boundary: potential moderators of role stress-job outcome relationships" *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (winter), 62-73.
- MILLER, W.H. (1994): "Boeing gives credence to Clearwater's revival". *Industrial Week*, 243(2), 40-42.
- NEUBAUER, F. y LANK, A. G. (1999): "La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure". Deusto, Bilbao.
- NIN HO, F.; VITELL, S.J.; BARNES, J.H. y DESBORDE, R. (1997): "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 117-126.
- PINO Y MORENO, R. (1997): "Los consejos de administración en las empresas familiares". *Círculo de Empresarios*, nº 62, pp. 397-408.
- RIVO LÓPEZ, E.(2000): "El informe Olivencia y los órganos de gobierno de la empresa familiar". Ponencia presentada al XIV Congreso Nacional de la AEDEM. Jaén, junio.
- SAGER, J.K. (1994): "A structural model depicting salespeople's job stress". *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (winter), 74-84.
- WARD, J (1999): "Estrategias de gestión en la empresa familiar". VI Encuentro Empresarial Sobre Política Económica y Empresa Familiar. Junio, pp. 24-52, Sevilla.
- WARD. J.. (1994): "Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos". El Ateneo, Buenos Aires.
- YETMAR, S. A. y EASTMAN, K.K. (2000): "Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 26 (4), 271-288.

TEMA 4



LA TRANSMISIÓN DE CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR: CLAVE PARA SU SUPERVIVENCIA



1.- INTRODUCCIÓN

La evidencia ha mostrado que la mayoría de las empresas familiares mueren en el momento del traspaso intergeneracional. Las estimaciones señalan que sólo el 30% de estas empresas sobreviven en la transición a la segunda generación, y sólo el 13% lo hace en la tercera (Manzano y Ayala, 2002). Ante este desolador panorama, son muchos los que han intentado identificar las claves en las que podría sustentarse la supervivencia en el tiempo de este tipo de organizaciones (las empresas familiares). Así, algunos estudios se han centrado en el desarrollo de los órganos de gobierno como un elemento esencial en la supervivencia de la empresa familiar (Manzano y Ayala, 2001; Ward, 1994; Rodríguez Fernández, 2003; Sánchez Crespo, 2004; Ward, 2004), otros han puesto énfasis en explicar cómo debe desarrollarse el proceso de la sucesión (Ciampa y Watkins, 1999; Curatola, 2000; Potts, Schoen, Loeb, y Hulme, 2001; Sharma, Chrisman, Pablo y Chua, 2001; Smyrnios, Romano, y Dana, 2000; Brown y Coverley, 1999) o en cómo han de solucionarse los conflictos familiares (Ward; Aronoff y Craig, 1994; Eckrich, McClure, y Schuman, 2000; Yetmar y Eastman, 2000; Gregson y Wendell, 1994; Floyd, y Lane, 2000; Hutcheson, 1999). Creemos, sin embargo, que tanto la creación de los órganos de gobierno oportunos, como la correcta planificación del proceso de sucesión, o la adecuada solución de los conflictos, están fuertemente influenciados por la creencia y aceptación de los valores culturales de la empresa familiar por los miembros de la nueva generación; y más concretamente por cómo se ha transmitido los elementos clave de la cultura de la empresa familiar, por cómo se ha desarrollado el proceso de socialización de los miembros de las nuevas generaciones. .

Para numerosos autores (Bauer, Morrison y Callister, 1998; Chatman, 1991), uno de los principales beneficios del proceso de socialización es el desarrollo en los miembros de las nuevas generaciones de la comprensión de la cultura de la empresa, definida como un sistema

de valores compartidos. Oltra (1999) ha definido la cultura empresarial como “una realidad informante de la organización empresarial, que está integrada por un conjunto articulado de creencias, querencias, pautas de comportamiento, y medios, que comparten sus componentes. Mediante su cultura, las empresas se identifican y se relacionan; se integran y se entienden; y desde ella, valoran y jerarquizan múltiples situaciones que el entorno les presenta, pudiendo así darles respuestas adecuadas y coherentes”.

Creemos que la empresa familiar, ante la llegada de la nueva generación, debe dotarse de mecanismos capaces de proporcionar a todos sus miembros información exacta acerca de su cultura. Esto hará que el compromiso de los miembros de la nueva generación con la empresa trascienda los objetivos de un simple trabajo, además de ayudarles a comprender hasta qué punto sus propios valores coinciden con los de la empresa, y si sus expectativas en torno al papel que desea jugar en ella pueden o no cumplirse.

A nuestro entender, uno de los mecanismos más eficaces para conseguir el objetivo de transmisión de la cultura es el proceso de presocialización (o socialización anticipatoria), al que dedicaremos el siguiente epígrafe. En el apartado tres reflexionamos sobre la importancia que el consejo mentor tiene en los procesos de socialización y socialización anticipatoria, y presentamos algunos de los tipos de consejo mentor que nos parecen más interesantes. En el siguiente apartado, el cuarto, reflexionamos en torno a las implicaciones que para el desarrollo personal y profesional de los miembros de las nuevas generaciones de la empresa familiar puede tener el hecho de interactuar con uno u otro tipo de consejo mentor. Nos detendremos, además, en el apartado cinco, en la exposición de algunos factores de tipo individual que pueden afectar a las relaciones consejo mentor-protegido, y por consiguiente al desarrollo profesional y personal del individuo. Los apartados sexto y séptimo están dedicados a las reflexiones finales y a la bibliografía, respectivamente.

2- LA SOCIALIZACIÓN ANTICIPATORIA DE LAS NUEVAS GENERACIONES

La socialización se refiere al proceso por el cual el individuo adquiere las actitudes, comportamientos y conocimientos necesarios para participar en la empresa como un miembro de la organización (Bauer et al, 1998; Van Maanen y Schein, 1979; Palací y Peiró, 1995; Robbins, 1996). Se puede afirmar que es uno de los principales procesos, si no el principal, a través de los cuales la cultura de la empresa se transmite y mantiene.

Por tanto, la socialización organizacional resulta fundamental para la empresa familiar, ya que permite asegurar la continuidad de sus valores y normas “esenciales”, a la vez que dota a las nuevas generaciones de los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitirán responder a las dificultades que presente su entorno de trabajo. Por otra parte, en tanto en cuanto el proceso de socialización anticipatoria consiga que los valores de las nuevas generaciones se alineen con los de la organización, más sencillo resultará alcanzar los altos grados de compromiso que caracterizan las relaciones empresa-miembros de la familia en este tipo de organizaciones, y que constituye una de sus principales fortalezas.

Ciertas destrezas clave, así como determinadas normas y valores pueden ser transferidas de manera formal y explícita. Sin embargo, muchas de las capacidades de la organización, especialmente aquel conjunto de conocimientos ricos en dimensiones tácitas, únicamente pueden ser transferidas a través de procesos de socialización (Nonaka y Takeuchi, 1995). Leonard y Sensiper (1998) definen el conocimiento en el contexto de los negocios como “información que es relevante, procesable y, al menos parcialmente, basada en la experiencia”. Davenport y Prusak (1998), por su parte, hablan de conocimiento como un fluido mixto de experiencia, valores, información contextual y experta intuición.

El acoplamiento de las nuevas generaciones a la empresa de la familia es clave para determinar tanto el grado de compromiso de aquéllas, como si sus integrantes se quedarán o no en la empresa de la familia. Si los miembros de las nuevas generaciones llegan al convencimiento de que sus valores no concuerdan con los de la empresa familiar experimentarán disonancia, y un bajo sentimiento de compromiso, ya que las normas para lograr el éxito no están alineadas, o van en contra, con sus valores personales.

Indudablemente, si los miembros de la nueva generación se incorporan a la empresa sin conocer sus rutinas, cómo tratar y predecir las respuestas de otros miembros de la empresa, por qué la gente actúa como lo hace, y/o no se sienten identificados con las actividades que se realizan a su alrededor, experimentarán una importante cantidad de ansiedad y estrés. De ahí la importancia de un proceso de socialización anticipatoria o presocialización, que permitirá a las nuevas generaciones acercarse a la cultura de la empresa de la familia, y que influirá, sin duda, en la manera en la que los miembros de las nuevas generaciones perciben y se ajustan a la organización (Jones, 1986).

Para Cable, Aiman-Smith, Mulvey y Edwers (2000), la información obtenida durante la socialización anticipatoria está asociada con la sobreestimación, subestimación o correcta percepción de los valores culturales de la empresa por parte de los miembros de la nueva generación. Además, el proceso de presocialización puede incrementar la congruencia entre los valores personales de los nuevos miembros de la familia que se incorporan a la empresa y sus respectivas percepciones de los valores de la organización.

Algunos investigadores han sugerido que los procesos de socialización pueden ser clasificados en un continuum que va desde los procesos institucionalizados a los individualizados (Blauer et al, 1998). Los procesos institucionalizados reflejan un programa estructurado de socialización que reduce la ambigüedad y anima a los miembros de la nueva

generación a aceptar las actuales normas y mantener el status quo; los procesos individuales reflejan la relativa ausencia de estructuras, crean ambigüedad, y animan a los miembros de las nuevas generaciones a cuestionar el estatus quo y a desarrollar su propia aproximación a la situación.

Los procesos de presocialización o socialización anticipatoria, varían, como es lógico, de una empresa a otra. Teniendo en consideración el contexto, el contenido y los aspectos sociales, los procesos de socialización pueden ser: a) colectivos y formales o individualizados e informales; b) secuenciales o aleatorios y fijos o variables; y c) integradores o disyuntivos (Cable y Parson, 2001).

Los procesos colectivos de socialización proporcionan o ponen a disposición de todos los miembros de la nueva generación el mismo conjunto de experiencias aprendidas. Los procesos formales, mantienen a los miembros de la nueva generación, mientras aprenden sus roles, alejados de las personas que ya trabajan en la empresa; mientras que los procesos informales fuerzan a los nuevos a aprender en el trabajo. Las tácticas formales y colectivas son utilizadas por la empresa para asegurar que los miembros de las nuevas generaciones reciben un mensaje común acerca de los valores y de la cultura de la organización, así como de la forma de interpretar y responder a las situaciones que se les presenten (Van Maanen y Schein, 1979). Este tipo de procesos de socialización anticipatoria consiguen, en mayor medida que los procesos individualizados e informales, un elevado grado de sentimientos de acoplamiento entre los miembros de la nueva generación y la empresa familiar, y una mayor aceptación de las normas y valores existentes en ésta. Ello se debe a que los procesos formales ayudan a anular algunas de las incertidumbres inherentes a las primeras experiencias de trabajo, y proporcionan a los miembros de la nueva generación un conjunto estandarizado de respuestas; mientras que los procesos que fuerzan a aprender en solitario exacerban la

incertidumbre y no proporcionan visión alguna sobre cómo interpretar los eventos de la organización (Ashforth y Sale, 1996; Bauer et al, 1998).

Los procesos de socialización secuenciales proporcionan a los miembros de la nueva generación información explícita acerca de la secuencia de actividades a desarrollar; los procesos fijos les proporcionan un conocimiento preciso del calendario asociado al recorrido de cada etapa en el proceso de socialización. En contraste, los procesos variables de socialización no suministran información acerca de cuando, en el proceso de aprendizaje, se ha superado una etapa. Cuando el proceso de socialización es aleatorio, los individuos ni tan siquiera conocen las etapas y sus fases. Los procesos de socialización aleatorios y variables crean incertidumbre, empujando a los miembros de la nueva generación a responder innovando, de forma individualizada, para tener éxito en su entorno. Este tipo de procesos estimulan la diversidad de valores, y no crean incentivos para internalizar los valores de la empresa familiar.

En nuestra opinión, los miembros de las nuevas generaciones se sienten más atraídos por la idea de ingresar en la empresa de la familia cuando comprenden correctamente el proceso que deberán seguir para ser miembros de pleno derecho. Además, los miembros de las nuevas generaciones se sentirán más unidos a la empresa de la familia en tanto en cuanto tengan más información acerca de cómo podría evolucionar su carrera en dicha empresa.

Por otra parte, parece lógico pensar que los miembros de la nueva generación estarán mas abiertos a aceptar y seguir los valores de la empresa familiar cuando ven claramente el camino para lograr su futuro status desde el principio, cuando conocen cómo comportarse para recibir “premios”, cuando experimentan procesos de presocialización secuenciales y fijos.

En los procesos de socialización integradores, los miembros experimentados de la organización actúan como roles modelo para los nuevos, que reciben de ellos apoyo social

positivo (Jones, 1986). Inversamente, los procesos disyuntivos fuerzan a los nuevos a desarrollar sus propias definiciones de la situación, sin la ayuda de los miembros expertos de la organización. Cuando los miembros de la nueva generación pueden interactuar y aprender de los miembros experimentados de la organización, y reciben apoyo social de ellos, suelen percibir una mayor compenetración con la empresa de la familia. Además, al darles la oportunidad de formar parte de las redes sociales, y desarrollar el sentido de comunidad, las interacciones con los miembros de la organización y el apoyo social recibido puede ayudar a los miembros de la nueva generación a disminuir su ansiedad ante el desconocimiento de los valores culturales de la empresa. La interacción con los miembros experimentados de la organización “alerta” a los nuevos, y les motiva a aceptar las normas y valores existentes, mientras que los procesos disyuntivos no proporcionan modelos sociales, y por tanto motivan respuestas individualizadas ante el entorno. Los resultados empíricos han mostrado que el refuerzo positivo induce más a aprender que el refuerzo negativo (Kostandov y Azurmanov, 1991). De hecho, las experiencias sociales negativas pueden conducir a la alienación, provocan el cuestionamiento de los valores e interpretaciones de la situación ofrecidas por los insiders, y estimulan la "no-adherencia" a las normas.

3.- LA IMPORTANCIA DEL CONSEJO MENTOR EN EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN ANTICIPATORIA

En el apartado anterior hemos dibujado la importancia de la socialización anticipatoria de los miembros de la nueva generación y los diferentes procesos de socialización que pueden ponerse en marcha para lograr una de las ventajas competitivas de la empresa familiar: el fuerte compromiso de sus miembros con la propia empresa. Nos ocuparemos ahora de analizar el papel que puede jugar el consejo mentor en este proceso.

El reconocimiento del mentor como un importante mecanismo de transferencia de conocimiento en las organizaciones ha crecido significativamente en las pasadas dos décadas (Swap, Leonard, Shields y Abram, 2001). El mentor ha sido siempre considerado como alguien que hace uso de una amplia base de conocimientos para enseñar y guiar. Es simplemente alguien que ayuda a alguien a aprender algo que de otra manera hubiera aprendido menos bien, más despacio, o no hubiera aprendido.

Los mentores transmiten conocimiento acerca de las rutinas organizacionales y los sistemas de gestión, identifican oportunidades de aprendizaje, facilitan el acceso a información privilegiada (que de otra manera no se conocería), enseñan normas de comportamiento, transmiten conocimientos acerca de los valores de la organización y familiarizan al “protegido” con los aspectos no formales de la organización. Además, el mentor enseña a sus “protegidos” como moverse dentro del sistema político de la organización y le introduce en las redes influyentes en la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, y en el contexto de la empresa familiar, definiremos el consejo mentor como el grupo de personas, con mayor o menor relación entre ellas, a quienes se les encomienda la misión de apoyar el desarrollo emocional y profesional de los miembros de la nueva generación (Sketch, 2001).

Un buen consejo mentor puede ser considerado o valorado como un activo intangible. Los mentores, no sólo proporcionan a sus protegidos importantes consejos y apoyo emocional en su carrera, también pueden abrir ciertas puertas que de otra manera permanecerían cerradas. Los beneficios de la mentoría se extienden, además de al protegido, a la propia empresa. Según Frost (2002), entre los beneficios para la empresa cabe distinguir el incremento en la productividad, la mejora en la comunicación, y el aumento en el compromiso con la empresa y con el plan de sucesión. Por ello no es sorprendente que, cada vez en mayor medida, las empresas familiares estén impulsando la creación y el desarrollo de los consejos mentores.

Tradicionalmente, la mentoría se ha definido como un proceso en el cual una persona adulta (senior) trabaja con un junior o protegido para prestarle apoyo en su desarrollo profesional y personal (Dalton, Thompson y Price, 1977; Fagenson, 1989; Ragins y McFarlin, 1990; Ostroff y Kozlowski, 1993). En este sentido, casi todos los estudios de mentoría se han centrado, básicamente, en una única relación mentor/protegido, o en la cantidad de apoyo que el protegido ha recibido del mentor, a través de una serie de relaciones dinámicas, en el curso o desarrollo de su carrera (Burke y McKreen, 1990; Turban y Dougherty, 1994; Koberg et al, 1994; Kram y Hall, 1996; Thomas y Kram, 1998). Muchas de estas investigaciones asumen, implícitamente, que la efectividad de la relación de mentoría está ligada a la cantidad de asistencia que el mentor proporciona (Higgins y Kram, 2001).

Nuestra experiencia como mentores nos ha mostrado que el proceso de ayuda y apoyo que supone la mentoría, no puede ser definido de una única manera, sino que va a depender de quién o quienes formen parte del consejo mentor, de cuáles sean las relaciones entre estas personas y de cómo sean las relaciones de dicho consejo mentor con su protegido o protegidos.

De acuerdo con Higgins y Kram (2001), teniendo en consideración si los miembros del consejo mentor pertenecen o no a un mismo sistema social y las relaciones entre dichos miembros (la diversidad del consejo mentor), y la intensidad de las relaciones o los lazos creados entre los miembros del consejo mentor y el protegido (fuertes, medios o débiles), podemos clasificar los consejos mentores en cuatro categorías: “emprendedores”, “oportunistas”, “tradicionales” y “receptivos”. No obstante, a pesar de la clasificación anterior, hemos de reconocer que las combinaciones “diversidad/intensidad de los lazos” del consejo mentor no son dicotómicas. La mayor parte de las veces, un consejo mentor no puede encuadrarse con precisión en ninguna de las categorías señaladas, y con frecuencia puede ocurrir que se produzca la evolución de un tipo a otro.

En un consejo mentor “emprendedor” sus miembros proceden de diferentes sistemas sociales (está diversificado) y las relaciones personales con el protegido son muy intensas. Así, este tipo de consejo mentor se caracteriza porque los mentores que lo conforman pertenecen a sistemas sociales diferentes (podrían estar formado, por ejemplo, por un profesor universitario, un miembro de la familia que trabaja en la empresa y un miembro importante de la comunidad), sin que exista un elevado grado de interconexión entre ellos. Cada uno de los miembros muestra fuertes lazos de unión con su protegido, lazos caracterizados por la reciprocidad en los sentimientos, mutuo entendimiento y apoyo e interdependencia; lo cual implica que los mentores están muy motivados para apoyar a su protegido, haciéndole llegar conjuntamente un amplio bagaje de información. La importancia de este tipo de consejo mentor reside, fundamentalmente, en que permite a los miembros de las nuevas generaciones tener acceso a diferentes tipos de información y sentir el apoyo de personas que proceden de diferentes sistemas sociales.

El “oportunista” es un consejo mentor caracterizado por estar diversificado (sus miembros proceden de diferentes sistemas sociales), y por la baja intensidad de las relaciones con el/los miembro/s de la nueva generación (protegido/s). Por tanto, se diferencia del anterior por la fuerza de la relación, que como expresábamos anteriormente dependen del grado de reciprocidad, de la frecuencia de la comunicación, y de la relación emocional; lo que supone algo más que la simple emisión-recepción de consejos sobre el desarrollo personal y profesional. Si el protegido no busca activamente ayuda y no cultiva las relaciones con sus mentores, la fuerza de los múltiples lazos que podrían establecerse será débil. El término oportunista refleja, tanto la apertura del protegido hacia la recepción de apoyo personal y profesional de diversas fuentes (los mentores), como la postura pasiva de aquél a iniciar y cultivar activamente las relaciones con los miembros del consejo mentor.

Tanto en el caso del consejo mentor “tradicional” como en el “receptivo”, la procedencia de sus miembros no es variada (ausencia de diversidad), pero mientras en el primero las relaciones consejo mentor-miembros de la nueva generación se pueden calificar de intensas, en el segundo, los lazos de unión con el consejo mentor son débiles.

El consejo mentor “tradicional” está constituido por unos pocos mentores que, normalmente, están, desde el punto de vista emocional, fuertemente ligados al protegido. En este tipo de consejo mentor, sus miembros suelen pertenecer al mismo sistema social (normalmente, están insertos en la organización de la empresa familiar), y es probable que por tal motivo exista interconexión entre ellos.

El consejo mentor “receptivo”, como hemos comentado, es similar al tradicional; aunque presenta algunas diferencias significativas. En primer lugar, aunque sus miembros o mentores pertenezcan al mismo sistema social, las relaciones o interconexiones entre ellos son mucho más débiles que en el caso del consejo mentor “tradicional”. Por otra parte, el consejo mentor “receptivo” se caracteriza porque no ha sido posible construir unas fuertes relaciones interpersonales entre el protegido y sus mentores. Los miembros de la nueva generación están abiertos a recibir el apoyo de sus mentores, pero no están dispuestos a iniciar y cultivar activamente una intensa relación interpersonal con ellos.

4.- EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN ANTICIPATORIA: IMPLICACIONES PARA LOS MIEMBROS DE LA NUEVA GENERACIÓN

Las familias que dirigen una empresa, preocupadas por los miembros de las nuevas generaciones, y deseosas de que éstos tomen contacto temprano con los valores culturales de la empresa familiar, cada vez en mayor medida, están poniendo en marcha programas de

mentoría; programas que constituyen, en palabras de Tyler (1998), “la tendencia emergente en el nuevo milenio”. Este hecho puede estar sustentándose en la evidencia empírica de que los miembros de las nuevas generaciones, que interactúan con un consejo mentor, presentan mayores expectativas profesionales (Scandura, 1992), mayor aprendizaje personal (Fagenson, 1989), mayor compromiso con la organización (Colarelli y Bishop, 1990) y mayor satisfacción con su trabajo (Dreher y Ash, 1990; Mobley, Jaret, Marsh y Lim, 1994; Scandura, 1997), que quienes no han interactuado con ningún tipo de consejo mentor. Por su parte, Ragins, Cotton y Miller (2000) han mostrado, además, que la clave para explicar dichas relaciones reside en la fortaleza de los lazos de unión mostrados entre los miembros del consejo mentor y sus protegidos, los miembros de la nueva generación.

Las investigaciones recientes (Higgins, 1999) han puesto en evidencia que cuanto mayor diversidad hay en el consejo mentor, más probable es que los miembros de las nuevas generaciones sepan valorar con amplitud de miras sus perspectivas profesionales. Si esto es así, los individuos que interactúan con un consejo mentor emprendedor u oportunista son quienes experimentarán, en mayor medida, cambios en sus perspectivas profesionales.

Recibir apoyo personal y profesional de un grupo variado de mentores debería incrementar la información recibida por los individuos, y la comprensión de las diferentes fuentes de acceso a la amplia gama de posibilidades en el desarrollo de su carrera. Por otra parte, y puesto que los fuertes lazos de unión entre el consejo mentor y su protegido suelen suponer que los mentores estarán más motivados para ayudar al protegido, cabe esperar que los consejos y aclaraciones proporcionadas al protegido serán tenidos en consideración, y afectarán no solamente a las oportunidades de cambio del protegido, sino también a la viabilidad de tales oportunidades. Esto es, la potencia de la interacción entre consejo mentor y protegido, así como el hecho de sentirse emocionalmente unidos, posibilita que la información proporcionada por los mentores tenga una gran influencia en el mentor, que actuará siguiendo

los consejos recibidos, considerando todas las posibles opciones o perspectivas que se le han presentado. Por consiguiente, los individuos que interactúan con un consejo mentor emprendedor experimentarán mayores cambios en sus perspectivas profesionales que quienes lo hacen con un consejo mentor oportunista.

Las relaciones interpersonales fuertes consejo mentor-protégido, caracterizadas por un importante grado de intimidad y una elevada frecuencia en la comunicación, proporcionan cantidades importantes de apoyo psicológico. Las funciones psicosociales, tales como la modelación del rol, aceptación y confirmación, asesoramiento y amistad, son críticas para proteger el sentido de competencia, identidad y efectividad en el rol profesional (Kram, 1985). Por otra parte, la claridad en la identificación y comprensión de las necesidades de desarrollo y de los valores personales se logra más fácilmente a través de relaciones caracterizadas por la franqueza mutua, la interdependencia y la reciprocidad en los sentimientos. Por tanto, parece lógico pensar que el consejo mentor emprendedor y el tradicional proporcionarán mayores niveles de aprendizaje personal¹ que el receptivo y el oportunista. Además, puesto que la mayor diversidad de integrantes del consejo mentor incrementa las posibilidades del individuo de acceder a distintas fuentes de información, y observar diferentes perspectivas o puntos de vista, cabe esperar que los individuos que interactúan con un consejo mentor emprendedor experimentarán un mayor aprendizaje personal

Observemos que en el consejo mentor oportunista las diferentes personas que lo integran pertenecen también a distintos sistemas sociales. Sin embargo, este tipo de mentoría no ayudará mucho al aprendizaje personal de los miembros de las nuevas generaciones. Esto es, cuando los mentores no se sienten emocionalmente unidos a los protegidos, cuando la

¹ Con el término “aprendizaje personal” queremos señalar las implicaciones que la mentoría puede tener sobre el incremento de la identidad de los miembros de las nuevas generaciones con su profesión; sobre el conocimiento de sus propios valores

relación mentor-protégido es débil, puesto que el entrenamiento y el feedback requieren un mínimo nivel de franqueza y cierto comportamiento arriesgado, la falta de intimidad evita la profundidad de la información transferida respecto a las debilidades y fortalezas propias del protegido. Además, la baja frecuencia en la comunicación y falta de honestidad para expresar pensamientos e ideas, característico de una relación interpersonal débil, reduce la habilidad de los mentores para ayudar al protegido a identificar modelos de comportamiento o las necesidades de desarrollo profesional.

El compromiso organizacional se refiere a los lazos psicológicos establecidos entre los miembros de las nuevas generaciones y la empresa familiar. Dichos lazos suelen manifestarse a través de emociones, comportamientos y consistencia cognitiva. Uno de los aspectos clave en el compromiso organizacional es la fuerte creencia y aceptación de los valores culturales de la empresa. Algunos investigadores han encontrado que recibir altos niveles de apoyo personal y profesional está positivamente relacionado con la intención de permanecer en la empresa y, por tanto, a un compromiso con ésta en el largo plazo (Allen y Meger, 1990).

Las actitudes y juicios cognitivos tienden a ser similares entre las personas que tienen una relación directa y que interactúan entre ellos (Burkhard, 1994; Carley, 1991). Por consiguiente, cabe esperar que los mentores que proceden del mismo sistema social (p.e. miembros de la misma empresa familiar) transmitan a sus protegidos informaciones y actitudes muy similares, e incluso, mensajes y consejos más consistentes que los que proporcionarán los mentores que provienen de diferentes sistemas sociales. Cabe señalar, además, que la similitud en las actitudes de los mentores para presentar los aspectos más positivos de la organización incrementa de forma positiva la manera de mirar la empresa de la familia por el protegido, e incluso el compromiso con aquélla (Allen y Meger, 1990). Por

personales, así como de sus debilidades y fortalezas; o sobre la toma de conciencia de sus necesidades de desarrollo profesional, así como del aprendizaje de reacciones y modelos de comportamiento.

estas razones creemos que el consejo mentor tradicional es el que en mayor medida logra aumentar los deseos de los miembros de las nuevas generaciones por realizar esfuerzos considerables en nombre de la empresa de la familia; el que consigue crear un mayor compromiso de los miembros de las nuevas generaciones con la empresa familiar.

Por otra parte, y basándonos en los hallazgos de Ragins, Cotton y Miller (2000), creemos que los miembros de las nuevas generaciones que interactúan con un consejo mentor tradicional o emprendedor son los que experimentan mayores niveles de satisfacción con su trabajo. Recibir un gran apoyo psicológico, incluso aunque provenga únicamente de relaciones con miembros de la propia empresa familiar, ha sido asociado con altos niveles de satisfacción en el trabajo (Kahn, 1990; Higgins, 2000). Esta relación parece deberse a que, cuando las interrelaciones con otras personas son fuertes, resulta fácil encontrar el grado de aceptación y confirmación que se necesita para sentirse comprometido con lo que uno hace. Esto es justamente lo que no ocurre en los consejos mentor oportunista y receptivo.

La satisfacción con un trabajo (o el desarrollo profesional), generalmente está positivamente asociada con el sentimiento o la probabilidad de obtener éxitos. Sin altos niveles de apoyo psicológico, es muy difícil que los individuos confíen en que serán evaluados por sus propias habilidades o destrezas, lo que reduce sus expectativas de éxito (Fernández y Manzano, 2000). Cuando un miembro de la nueva generación interactúa con un consejo mentor, en el que sus integrantes suelen ser miembros de la empresa familiar, con el que no está emocionalmente unido, tal relación puede ayudar a disminuir, más que a incrementar, la satisfacción con la tarea que desempeña.

5.- EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE MENTORÍA: VARIABLES A TENER EN CONSIDERACIÓN

Como señala Kram (1985), "las relaciones entre el consejo mentor y su protegido o protegidos no son estáticas, sino dinámicas y cambiantes", pudiéndose identificar en ellas diferentes grados de intensidad (Levinson, Darrow, Klein, Levinson y Mckee, 1978); lo cual significa que hemos de ser cautos, tanto a la hora de identificar una categoría de consejo mentor, como a la hora de señalar las consecuencias que interactuar con él puede tener para el desarrollo profesional y personal de los miembros de la nueva generación.

Sin embargo, a la vista de los hallazgos de investigaciones precedentes (Ragins, Cotton y Miller, 2000; Higgins, 2000; Burkhard, 1994; Carley, 1991; Mobley, Jaret, Marsh y Lim, 1994; Scandura, 1997; Kram, 1985; Murray, 1991; Poldre, 1994; Ragins y Cotton, 1999), puede afirmarse que la efectividad de los programas de mentoría, para lograr influir en las perspectivas profesionales, en el aprendizaje personal, en el compromiso con la empresa familiar, o en la satisfacción con el trabajo de los miembros de las nuevas generaciones, depende fundamentalmente de dos factores: el número de sistemas sociales a los que pertenecen sus mentores y la fuerza de las relaciones que se establecen entre el consejo mentor y su protegido.

La intensidad de los lazos que unen a los mentores y a sus protegidos puede estar influenciada por el hecho de que el programa de mentoría en el que participa el consejo mentor sea formal o informal. En un programa informal, las relaciones mentor-protegido se inician de manera espontánea, por mutua identificación: los mentores eligen a sus protegidos, normalmente porque los ven como ellos mismos cuando eran jóvenes, y los protegidos seleccionan a los mentores porque los identifican como el rol que desean imitar. Por el contrario, en un programa formal, la relación de mentoría se inicia, normalmente, de la mano de un tercero, que asigna a cada miembro de la nueva generación (o a un grupo de ellos) a un determinado

consejo mentor. Normalmente, los mentores de un programa informal de mentoría inician la relación con los miembros de la nueva generación motivados por la mutua identificación y las necesidades de desarrollo; mientras que los mentores que participan en un programa formal suelen hacerlo para responder a las expectativas de la empresa familiar.

Por otra parte, los encuentros entre los miembros de la nueva generación y los mentores incluidos en programas informales de mentoría suelen ser desestructuradas, y se basan en el deseo o la necesidad del mentor y/o el protegido de encontrarse. En el caso del programa formal de mentoría, los encuentros con los protegidos suelen estar prefijados de antemano, de acuerdo a un calendario y a un programa preestablecido por las partes (Poldre, 1994).

Para algunos autores, la mutua identificación y la ausencia de un programa o calendario de encuentros, típico en los programas informales de mentoría, conduce, normalmente, a un importante grado de intimidad mentor-protegido, a la reciprocidad en los sentimientos y al mutuo entendimiento (Kram, 1985; Geiger-DuMond y Boyle, 1995); a unas relaciones más sólidas y fuertes que las que se dan cuando el protegido interactúa con un consejo mentor formal. Sin embargo, tal y como sugieren Burke y McKeen (1989) y Ragins, Cotton y Miller (2000), esto no necesariamente debiera de ocurrir así. Si los programas formales de mentoría son diseñados para que se asemejen a los informales, permitiendo, por ejemplo, que participen en él únicamente los miembros de la nueva generación que lo deseen, o dejando que tanto los miembros del consejo mentor como los protegidos decidan con quien desean interactuar y con quien no, la fortaleza de los lazos creados entre los miembros del consejo “mentor formal” y sus protegidos pueden ser tan sólidos como los que se crean cuando los miembros de la nueva generación interactúan con “mentores informales”. Por otra parte, a medida que la relación consejo mentor-protegido evoluciona, los encuentros entre ellos suelen responder más al deseo de ayudarse y apoyarse mutuamente que al de cumplir una cita marcada en el calendario.

Con independencia de que los miembros de la nueva generación interactúen con el consejo mentor incluido en un programa formal o informal de mentoría, las investigaciones han mostrado que los individuos, normalmente, piden ayuda cuando se sienten psicológicamente seguros; esto es, cuando la amenaza a su propio ego es mínima (Wills, 1991). Algunos han demostrado que la percepción de que se les está evaluando durante el aprendizaje determina el comportamiento de los miembros de las nuevas generaciones. Nadler y Fisher (1986) sugirieron que existen interrelaciones entre la amenaza del “ego” y el control personal percibido que muestra el sujeto: cuando la necesidad de ayuda es alta y los individuos muestran un elevado control personal percibido, es probable que busquen ayuda; por el contrario, quienes necesitan ayuda, pero muestran un mínimo control personal percibido, entrarán en un estado de indefensión. El grado de control personal percibido puede depender de las características de personalidad, tales como contingencia, auto eficacia y expectativas de éxito (Manzano, 2000). En nuestra opinión, cuanto mayor sea el grado de control personal percibido mostrado, tanto por los mentores como por el protegido, mayor será la probabilidad de que sus relaciones puedan calificarse de fuertes. Lo anterior nos lleva a pensar que los individuos con un elevado control personal percibido tienden a interactuar con un consejo mentor tradicional o con uno emprendedor.

Por otra parte, el estilo individual de interacción también puede afectar al grado de compromiso que se logrará en las relaciones consejo mentor-protégido. Así, si el estilo de interacción de éste último consigue que el mentor se sienta molesto, el protegido probablemente no experimentará una relación de lazos profundos; y si el estilo de interacción del mentor hace que el protegido se sienta tratado de manera condescendiente, también es probable que no surja una relación fuerte. Además, el poder formal y/o percibido del mentor afecta a la importancia que el protegido da a sus opiniones (Ragins, 1997); y la posición de

“poder” o de “vis a vis” que adopte el mentor con el protegido puede afectar la calidad de la relación.

Por último, parece que el tipo de relación que finalmente resulta entre el protegido y su consejo mentor depende de lo que aquél busque en dicha relación. Los individuos que enfocan las relaciones con el consejo mentor pensando únicamente en su propia carrera tienden a exhibir sentimientos de “búsqueda de ayuda” que pueden ser descritos como instrumentales, estratégicos, y en última instancia, centrados en uno mismo. Sin embargo, los individuos que buscan activamente tanto el apoyo profesional como el psicológico tenderán a estar más centrados en su crecimiento personal, y aprenden rápidamente que superarse o progresar tiene que ver con la observación de los avances en su carrera (Miller y Stiver, 1997). Desde esta perspectiva, el protegido es más apto para expresarse plenamente con otros y actuar de una manera auténtica, y no a la defensiva. Cuando el protegido y sus mentores tienen una relación, opuesta a una relación instrumental, es probable que sus relaciones interpersonales sean fuertes, lo que nos lleva a pensar en un consejo mentor tradicional o emprendedor.

6.- REFLEXIONES FINALES

Schein (1988) ha definido la cultura como “un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Es en este proceso de enseñanza o transmisión de ese modelo de presunciones básicas, a los miembros de las nuevas generaciones, donde adquiere especial relevancia el proceso de socialización anticipatoria. Este supone, con objeto de lograr el mayor nivel de compromiso posible con la

empresa familiar, comenzar a imbuir tempranamente en los miembros de las nuevas generaciones el modelo de presunciones básicas que conforma la cultura de la empresa. Además, el proceso de socialización anticipatoria permitirá a los miembros de las nuevas generaciones comprender hasta qué punto sus propios valores coinciden con los de la empresa, y si sus expectativas en torno al papel que desea jugar en ella pueden o no cumplirse; lo que determinará sus deseos de quedarse o no en la empresa de la familia.

Con el fin de lograr que el proceso de presocialización sea eficaz y eficiente, cada vez son más las empresas familiares que confían esta importante tarea, al menos en parte, a un consejo mentor. Éste puede estar formado por un número reducido de personas (una o dos) o por uno más amplio (tres o cuatro), que pueden pertenecer o no al mismo sistema social, y que pueden tener o no relación personal entre ellos.

La composición del consejo mentor, junto con la potencia y tipo de las relaciones interpersonales que se establezcan entre éste y cada uno de los miembros de la nueva generación, son claves par determinar hasta qué punto conseguirá sus objetivos. Por otra parte, la interacción del protegido con uno u otro tipo de consejo mentor no va a tener idénticas consecuencias en el desarrollo personal y profesional de aquél. Por tal motivo, sería interesante que los miembros de las nuevas generaciones, en función de las etapas señaladas en su proceso de socialización, pudieran interactuar, de forma secuencial, con diferentes tipos de consejo mentor.

7.- BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N.J., y Meger, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashforth, B.E. y Sales, A.M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects of newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Baker, H.E. y Jennings, K.M. (2000). Limitations in “recruiting” and subsequent socialization efforts: the case of Riddick Bowe and United States Marine Corps. *Public Personnel Management*, 29 (3), 367-378.
- Bauer, T.N.; Morrison, E.W., y Callister, R.R. (1998). Organizational socialization: a review and directions for future research. In G.R. Ferris (Ed). *Research in personnel and human resource management*, 16, 149-214.
- Brown, R.B. y Coverley, R. (1999). Succession planing in family business: a estudy from East Anglia, U.K. *Journal of Small Business Management*, 37 (1), 93-97.
- Burke, R.J. y Mckeen, C.A. (1989). Developing formal mentoring programs in organizations. *Business Quarterly*, 53(3), 76-99.
- Burke, R.J., y Mckeen, C.A. (1990). Mentoring in organizations: implications for women. *Journal of Business Ethics*, 9, 317-332.
- Burkhardt, M.E. (1994). Social interaction effects following a technological change: a longitudinal investigation. *Academy of Management Journal*, 37, 869-896.
- Cable, D.M.; Aiman-Smith, L.; Mulvey, P.W. y Edwards, J:R: (2000). The sources and accuracy of job applicants 'beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1076-1085.
- Cable, D.M. y Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54 (1), 1-23.
- Carley, K. (1991). A theory of group stability. *American Sociological Review*, 56, 331-354.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Ciampa, D. y Watkins, M. (1999). The successor's dilemma”. *Hardvard Business Review*, 77 (6),161-168.
- Colarelli, S. M. y Bishop, R.C. (1990). Career commitment: functions, correlates, and management. *Group and Organization Studies*, 15, 158-176.
- Curatola, A. P. (2000). Family business values and estgate planning. *Strategic Finance*, 82 (4),. 17-18.
- Dalton, G.W., Thompson, P.H., y Price, R.L. (1977). The four stages of professional careers: a new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 6 (1), 19-42.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dreher, G.F., y Ash, R.A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technological positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.
- Eckrich, C; McClure, S. y Schuman, A. (2000). Managing “family” in family meetings. *Trusts y Estates*, 139 (11), 52-64.
- Enz, C.A. (1988). The role value congruity in interorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 33, 284-304.

- Fagenson, E.A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309-320.
- Federación Asturiana de Empresarios (2006). Claves para la continuidad de la empresa familiar. Septem Ediciones, S.L., Oviedo.
- Fernández, N. y Manzano, G. (2000). La gestión del estrés laboral: un reto de futuro. *Cuadernos de Gestión*, 22, 95-120.
- Floyd, S. y Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategic renewal. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 154-177.
- Frost, M. (2002). Beyond the myths and Magic of Mentoring (revised). *H.R. Magazine*, 47,1, 87.
- Geiger-DuMond, A.H. y Boyle, S.K. (1995). Mentoring: a practitioner's guide. *Training and Development*, 49, 51-54.
- Gregson, T. y Wendell, J. (1994). Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable analysis. *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), 106-113.
- Higgins, M.C. (1999). Changing careers: the effects of social context. Working paper No, 98-016. Harvard Business School.
- Higgins, M.C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19, 277-296.
- Higgins, M. C. y Kram, K.E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. *Academy of Management. The academy of Management review*, 26 (2), 264-288.
- Hutcheson, J.O. (1999). Advice for a successful family business. *The CPA Journal*, 69 (7), 73-75.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Koeborg, C.S., Boss, R.W., Chappell, D., y Ringer, R.C. (1994). Correlates and consequences of protege mentoring in a large hospital. *Group y Organization Management*, 19, 219-239.
- Kostandov, E.A. y Azurmanov, Y.L. (1991). The significance of unrecognized feedback stimuli in cognitive activity. *Neuroscience and Behavioral Pysiology*, 21, 17-23.
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work: developmental relationship in organizational life*. Glenview: Scott, Foresman.
- Kram, K.E., y Hall, D.T. (1996). Mentoring in a context of diversity and turbulence. In E.E. Kossek y S.A. Lobel (Eds), *Managing diversity: human resource strategies for transforming the workplace*: 108-136. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- Leonard, D. y Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40 (3), 112-132.
- Levinson, D. J.; Darrow, C.N.; Klein, E.B. Levinson, M.H. y Mckee, B. (1978). The seasons of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.
- Manzano, G. (2000). Organizaciones magnéticas: solución al síndrome de burnout. *Capital Humano*, 138, 50-64

- Manzano, G. y Ayala, J.C. (2001). Los órganos de gobierno en la empresa familiar: su papel en la solución de conflictos. *Nuova Economia, Vecchi Problemi*. Carlo Morabito y Laguna Sánchez (Eds.). Reggio Calabria, Italia.
- Manzano, G. y Ayala, J.C. (2002). Sucesión en la empresa familiar. Algunas claves del éxito. *Boletín de Estudios Económicos*, LVII (177), 433-450.
- Miller, J.B., y Stiver, P. (1997). *The healing connection: how women form relationships in therapy and in life*. Boston: Beacon.
- Mobley, G.M.; Jaret, C.; Marsh, K. y Lim, Y. Y. (1994). Mentoring, job satisfaction, gender, and the legal profession. *Sex Roles*, 31, 78-98.
- Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, A., y Fisher, J.D. (1986). The role of threat to self esteem and perceived control in recipient reactions to aid: theory development and empirical validation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 81-123.
- Nemanick, R.C. (2000). Comparing formal and informal mentors: does type make a difference. *The Academy of Management Executive*, 14 (3), 136-138.
- Nonaka, I, y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oltra, V. (1999). *Manual para el estudio de la empresa familiar y su competitividad*. IVEFA, IMPIVA, OPVI y Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana. Valencia
- Ostroff, C., y Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Palací, F.J. y Peiró, J.M. (1995). *La incorporación a la empresa*. Valencia: Promolibro.
- Poldre, P.A. (1994). Mentoring programs: a question of design. *Interchange*, 25(2), 183-193.
- Potts, T.L.; Schoen, J.E.; Loeb, M.E. y Hulme, F.S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part I. *Journal of Financial Planning*, 14 (6), 102-115.
- Potts, T.L.; Schoen, J.E.; Loeb, M.E. y Hulme, F.S. (2001). Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part II. *Journal of Financial Planning*, 14 (7), 86-96.
- Ragins, B.R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482-521.
- Ragins, B.R. y Cotton, J. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationship. *Journal Applied Psychology*, 84, 529-550.
- Ragins, B.R.; Cotton, J.L. y Miller, J.S. (2000). Marginal mentoring: the effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1177-1194.
- Ragins, B.R., y McFarlin, D.B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
- Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. (7ª ed.). México: Prentice-Hall.
- Rodríguez Fernández, J.M. (2003). *Gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Madrid: AKAL.
- Sánchez-Crespo, A.J. (2004). *Cómo mejorar la estructura de las empresas familiares*. Córdoba: Lexconsult.

- Scandura, T.A. (1997). Mentoring and organizational justice: an empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 58-69.
- Scandura, T.A. (1998). Dysfunctional mentoring relationship and outcomes. *Journal of Management*, 24, 449-467.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Pablo, A.L. y Chua, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms. a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), 17-35.
- Sketch, E. (2001). Mentoring and coaching help employees grow. *HR Focus*, 78 (9), 1-11.
- Smyrnios, K.X.; Romano, C.A y Dana, L.E. (2000). 10 Steps to succession planing. *Australian CPA*, 70 (11), 44-46.
- Swap, W.; Leonard, D.; Shields, M. y Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 95-114.
- Thomas, D.A., y Kram, K.E. (1998). Promoting career enhancing relationships in organizations: the role of the human resource professional. In M. London y E. Mone (Eds). *The human resource professional and employee career development*, 49-66. New York: Greenwood.
- Turban, D.B., y Dougherty, T.W. (1994). Role of protege personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of management Journal*, 37, 688-702.
- Tyler, K. (1998). Mentoring programs link employees and experienced execs. *HR Magazine*, 43 (5), 98-103.
- Van Maanen, J. y Schien, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In Staw B.M (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.
- Ward, J.L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*. Buenos Aires: El ateneo.
- Ward, J.L. (2004). *Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares*. Bilbao: Deusto.
- Ward, J.L; Aronoff, P y Craig, E (1994). Managing family-business conflict. *Nation's Business*, 82, 11, 54-56.
- Wills, T.A. (1991). Social support and interpersonal relationships. *Review of Personality and Social Psychology*, 12, 265-289.
- Yetmar, S. A. y Eastman, K.K. (2000). Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 26 (4), 271-288.

TEMA 5



CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR: ORIGEN Y POSIBLES SOLUCIONES



1.- INTRODUCCIÓN

El conflicto es un fenómeno que está presente en todas las organizaciones, cuyo proceso de evolución suele tener sus propias peculiaridades en las empresas familiares, en las cuales el claro solapamiento de los sistemas familiar y empresarial añade complejidad al conflicto y determina un estilo particular en la estrategia seguida para afrontarlo.

La evitación, la acomodación, el compromiso, el acercamiento autocrático y el acercamiento democrático son algunas de las estrategias disponibles para afrontar la solución de un conflicto en la empresa familiar; la elegida depende de las peculiaridades de la propia situación conflictiva y de las aptitudes y actitudes de quienes están involucrados en ella (Gordon y Nicholson, 2008).

Cuando ciertos aspectos de la realidad empresarial y familiar se distorsionan o se ignoran, cuando sentimientos y dificultades comprensibles y esperables se disimulan o niegan, no siendo reconocidas ni habladas, las posibilidades de una adecuada adaptación y evolución de la empresa familiar disminuyen enormemente.

Es conveniente que todos los grupos interesados en la empresa familiar lleguen a ser conscientes de las emociones, las necesidades y dificultades que experimentan, y que acepten sus preocupaciones, miedos, sentimientos, problemas y, consecuentemente, los expresen y solucionen abiertamente y sin temor. Todo ello redundará, normalmente, en una sensación de alivio y en una reducción del impacto psicológico que el conflicto puede tener en las partes en él implicadas.

Debemos tener presente que los procesos de conflicto en la empresa familiar resultan altamente estresantes para el conjunto de sus miembros (tanto para los que componen la familia como para quienes son ajenos a ella), quienes pueden percibir este tipo de

situaciones como procesos de ruptura y de grandes cambios, que suelen generar todo tipo de incertidumbres. Por este motivo, creemos que resulta interesante y efectivo para garantizar la continuidad de las empresas familiares en el tiempo: a) la creación de órganos de gobierno como el Consejo de Familia, que se anticipará a los futuros conflictos y establecerá de antemano las reglas del juego; b) desarrollar programas de evaluación e intervención de la dinámica y el funcionamiento de la empresa familiar (family meetings, por ejemplo), especialmente focalizados en detectar las demandas y necesidades de los diferentes grupos implicados (familia, empresa, externos a la familia y la empresa) y aumentar sus recursos. Sin duda, estas dos vías de actuación contribuirán a prevenir las fuentes del conflicto familiar y laboral, a hacer más fácil la búsqueda de soluciones “ganador-ganador” y a minimizar los efectos destructivos de algunos conflictos vividos en las empresas familiares (Ortemberg, 2006).

Por otra parte, el facilitador externo, como figura mediadora, intentará que los individuos (sucesor, líder, ...) ajusten a su forma particular de afrontar los cambios, las dificultades, etc., tanto lo que ellos deseen como lo que sea válido para el resto de las partes implicadas (Schwass,2008).

No existe un único camino para abordar las problemáticas propias de la empresa familiar, ni una única forma preferible de llevarlas a cabo. El curso de las transiciones de un individuo, una empresa o una familia, al igual que el de la vida, puede dar muchas vueltas. No se puede saber, por adelantado, hacia dónde se dirige la empresa familiar ni qué es lo mejor para ella. El camino a seguir debe irse descubriendo a partir de la interacción entre los distintos grupos interesados en la empresa familiar, y debería ser algo que surja de la potenciación de la comunicación abierta, de compartir visiones y experiencias, y de favorecer los procesos de negociación y resolución conjunta de

dificultades. Eso sí, el objetivo ha de ser el de maximizar las posibilidades de que todas las partes afectadas salgan beneficiadas y el de llegar a la mejor decisión teniendo en cuenta la misión, las metas y los objetivos de la familia y de su empresa (Torres, 2006).

2.- DEFINICIÓN DEL CONFLICTO: SUS FASES

Las definiciones de conflicto propuestas por los diferentes autores, que proceden tanto del campo de la psicología como del de la sociología, son múltiples y variadas: unos lo han visto como alteración de la conducta normativa (por ejemplo, no acatarse a las normas o criterios marcados por la empresa familiar), otros como ataques a la estabilidad (comportamientos que vulneran la estabilidad, dificultando el buen funcionamiento del equipo de trabajo).

Thomas (1992) define el conflicto como “el proceso que incluye las percepciones, emociones, conductas y resultados de las partes que intervienen, que se inicia cuando una parte percibe que la otra puede frustrar algo relevante para ella”.

Para Fink (2000), el conflicto es “un proceso en el que se realiza un esfuerzo propositivo por parte de A para contrarrestar los esfuerzos de B mediante algún tipo de bloqueo y cuyo resultado será frustrar la consecución de sus objetivos o el logro de sus intereses por parte de B”.

Los elementos o principales etapas en un episodio de conflicto son: 1) las condiciones antecedentes; 2) la experiencia de frustración; 3) la conceptualización de la situación conflictiva y de las alternativas existentes; 4) la interacción conductual con las otras partes y; 5) el establecimiento de resultados.

Los antecedentes del conflicto podemos encontrarlos tanto en motivos individuales como estructurales.

Entre las causas estructurales del conflicto caben destacar el tamaño y la composición de la familia, el tamaño de la empresa, la separación de las personas en grupos diferenciados, el nivel de interdependencia entre grupos o entre los miembros del propio grupo, la limitación de los recursos, el grado de rutina, la especialización, los sistemas de recompensa, etc.; motivos, todos ellos, que pueden hacer que los miembros de la familia y/o de la empresa perciban situaciones de interferencia, así como incompatibilidades entre los objetivos particulares y los del grupo, o entre los de dos o más grupos. (Nicholson, 2008)

Además, en la empresa familiar, por sus propias peculiaridades, y dada la importante interrelación entre el sistema empresarial y el familiar, debe prestarse una especial atención a los procesos de comunicación. El frecuente y elevado déficit en el establecimiento de canales óptimos de comunicación empresa-familia es, habitualmente, uno de los antecedentes más frecuentes de conflictos en este tipo de organizaciones. La comunicación no debe ser menospreciada, pues constituye un arma muy poderosa para poder resolver cualquier tipo de conflicto: sin una comunicación adecuada, cualquier intento de resolver un conflicto será inútil (Claver, Rienda y Quer, 2009).

Entre los antecedentes personales caben destacar, fundamentalmente, los valores individuales (honestidad, sinceridad, etc.) y las características de la personalidad (extroversión, introversión, autoeficacia percibida, etc.), los cuales van a determinar, en gran medida, el rumbo del conflicto.

Con independencia de cual sea el tipo de antecedente del conflicto, éste se origina cuando una parte percibe que la otra (u otras) bloquea/n o intenta/n bloquear la consecución de sus objetivos, necesidades o expectativas; tras lo cual suele desencadenarse la aparición de sentimientos de frustración con impulsos de agresión contra la otra parte. Por tanto, en esta etapa del conflicto pueden identificarse, normalmente, dos fases claramente diferenciadas:

- a) Un proceso cognitivo de percepción y toma de conciencia de la situación. Dependiendo de la información y de las relaciones que posea el sujeto, éste elabora su propia percepción de la situación, con sus aciertos y sus errores, y toma conciencia de su propia realidad, sin tener en consideración que dicha realidad puede poseer matices que no ha considerado.
- b) Un estado afectivo y emocional de tensión, ansiedad y frustración. La percepción lleva al sujeto a sentir toda una serie de emociones, entre las que destacan como más características la ansiedad (estado de agitación, angustia e inquietud) y la frustración (dejar sin efecto un propósito contra la intención del que procura realizarlo).

Si en cada parte implicada en el conflicto existe más de un individuo, debido a que cada uno de ellos tiene sus propias características de personalidad y escala de valores, estos procesos se tornarán más largos y complejos. No obstante, si los sujetos toman conciencia de la diversidad de posibilidades y de opciones que se pueden manejar antes de encauzar la solución definitiva, la multiplicidad de intervinientes en un conflicto puede aportar mayor riqueza y creatividad al proceso (Stockmano, Lybaert y Win, 2010).

La tercera de las fases, en una situación conflictiva, implica:

- a) La definición de la situación de conflicto en términos de los intereses de ambas partes. Los intereses pueden definirse como los motivos por los que queremos conseguir algo, las pretensiones más profundas, las motivaciones subyacentes, lo que realmente pretende cada parte.

La causa del conflicto, cualquiera que sea, puede conceptualizarse como un “gap” entre las circunstancias actuales y las deseadas. Por ello, todas las partes que intervienen en el conflicto deben definir claramente dicho “gap” e identificar las causas que lo provocan; sin olvidar que nosotros también somos una parte del mismo.

- b) La consideración de las posibles alternativas de solución, y sus consecuencias.

Debemos tener en cuenta que el ser humano, dotado de racionalidad limitada, presenta condicionantes a la hora de hallar todas las posibles alternativas de solución y calibrar los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas. Por tanto, las potenciales alternativas y sus consecuencias no son casi nunca exhaustivas y determinan la visión que cada parte tiene del conflicto.

Una vez identificados los intereses básicos de las partes en conflicto, y contempladas las alternativas posibles de solución, el siguiente paso suele ser la interacción conductual entre las partes, y en su caso con los mediadores. Esto es, el conflicto latente se convierte en conflicto manifiesto produciéndose el intercambio de conductas entre las diferentes partes.

La última de las fases en la situación de conflicto es la de establecimiento de los resultados, que estarán condicionados por las anteriores fases del proceso. El resultado o solución al conflicto, para que sea positivo, y contribuya al crecimiento personal y profesional de los implicados, y en consecuencia a una mayor madurez de la empresa familiar, ha de sustentarse en la construcción de compromisos y convenios entre las partes; que han de ser evaluados, para medir su grado de eficacia, y revisados cuando fuera necesario.

3.- ORIGEN DE LOS CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares, por la particular confluencia de la cultura del sistema familiar y la del sistema empresarial, constituyen un marco especialmente propicio para la aparición de conflictos.

Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos en la empresa familiar es la diferente perspectiva desde la cual tanto los miembros de la familia, como el resto de los grupos interesados en ella, ven la empresa. Dada la posición de cada uno respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, empleado o no, inversor, proveedor, cliente, etc.), y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.), cada persona va a percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. El conflicto suele surgir de las diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad, así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas, dichos, medios materiales, relaciones sociales, etc. (Zellweger y Astrachan, 2008).

En la empresa familiar, el conflicto puede provenir, tanto del círculo o ámbito de la familia, como del de los otros dos grupos interesados en ella (stakeholders internos y externos). Dependiendo del grupo en el que surja el conflicto (familia, empresa o externos), y la forma y el grado en la que éste afecte al resto de los grupos, podemos hablar de tres diferentes niveles de conflicto. En el nivel uno se situarían aquellos conflictos que surgen en uno de los grupos, pero que no se expanden a los otros. Pensemos, por ejemplo, en un problema que se desencadena en la familia, pero que no traspasa los límites de ésta y, por tanto, no tiene ninguna influencia sobre la empresa o sobre los grupos externos de interés. Este es el caso del conflicto familiar que puede crearse como consecuencia de que uno de los hijos del fundador, que no está interesado en trabajar en la empresa familiar, desea casarse con una artista de cine e ir a vivir fuera del país de residencia de los padres. Este puede ser un conflicto familiar, pero probablemente tendrá un impacto muy pequeño en la empresa (Merwe y Ellis, 2007).

En el nivel dos se sitúan aquellos conflictos en los que se ven involucrados dos de los grupos interesados en la empresa familiar. Pensemos, por ejemplo, en el caso en el cual el fundador, que ha creado una nueva área de responsabilidad en la empresa, para dar entrada a uno de sus hijos, está teniendo una fuerte contestación tanto por parte de los directivos, como por parte de los empleados que podrían haber optado al puesto, y ninguno de ellos respeta y considera las decisiones del hijo. Al mismo tiempo, existe un conflicto en la familia porque otro de los hermanos se siente discriminado y maltratado, ya que, por una parte, no se le ha dado la oportunidad de optar al puesto que va a ocupar su hermano, y por otra, su padre nunca creó un área de responsabilidad diseñada para que él se sintiese más cómodo en la empresa y pudiese desarrollar sus habilidades

innatas. Este conflicto dual es, sin duda, más complejo y difícil de tratar que el de nivel uno.

Hablaremos de un conflicto de nivel tres cuando implica a los tres grupos interesados en la empresa familiar: la organización del negocio (la empresa), la familia y los stakeholder externos. Estaríamos en este tipo de conflicto, si además de con los directivos y empleados clave de la organización, los problemas con el nuevo directivo se extienden a los proveedores, o a los bancos con los que está endeudada la empresa. Evidentemente, la complejidad del conflicto ha aumentado, y por tanto los mecanismos de solución efectiva del mismo deben ser más sofisticados. (Zellweger y Nason, 2008).

La naturaleza aditiva del conflicto en la empresa familiar es estimulada por la confusión y la ambigüedad de roles, por los sentimientos y las relaciones interpersonales y por las discrepancias sobre la forma de hacer las cosas. Así, siguiendo a Jehn (1997), los conflictos en la empresa familiar pueden encuadrarse en uno o varios de los siguientes grupos:

a) El conflicto de tareas. Se refiere a diferencias de visión relativas al trabajo y al negocio, y a cuáles son las metas, tareas u objetivos a alcanzar en esta área.

Los individuos que no tienen claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán fácilmente involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Manzano y Ayala, 2003). Por ello, es preciso estar seguro de que cada uno comprende qué es lo que se espera de él, cuáles son las vías de

relación y comunicación con los demás, así como cuáles son los niveles de autoridad.

Además de la ambigüedad de rol, en la empresa familiar es muy común encontrarse con sujetos que padecen el denominado conflicto de rol: deben realizar tareas que no siempre resultan compatibles entre sí. Pensemos, por ejemplo, en un padre propietario que ha empleado como director comercial a un hijo que no realiza adecuadamente su trabajo. Como empresario, pensando en el bien de su empresa, deberá despedir a su hijo; como padre, pensando en el bienestar de su hijo, y en el sufrimiento que puede causarle, no querrá que sea despedido. O pensemos en el yerno que ocupa el cargo de director general en la empresa y que debe tomar una decisión empresarial contraria a sus principios para respetar la decisión de su mujer, sus cuñados y sus suegros (Amarapurkar y Danes, 2005).

- b) El conflicto afectivo.** Implica cuestiones relativas a las emociones y las relaciones interpersonales.

El sistema familiar está basado en emociones y sentimientos (reacciones primarias) y en relaciones de amor y odio. Cuando los que se relacionan son los padres y los hermanos, de lo que resultan relaciones paternofiliales, los conflictos suelen ser menores. Pero cuando la familia se expande y en esas relaciones intervienen los cónyuges de los hijos, los propios hijos y los nietos del fundador y sus cónyuges, las desavenencias y los conflictos resultan difíciles de contener; ya que los intereses preponderantes ya no son los del fundador sino que se distribuyen por ramas y pueden resultar contrapuestos con otras ramas y también intrarramas, probablemente por razones emocionales que son el resultado de comparaciones y celotipias (Rowan, 2006).

c) **El conflicto del proceso.** Hace referencia a cuestiones relativas a desacuerdos en la forma o los métodos empleados, en el modo particular como se hacen las cosas. Un ejemplo claro de este tipo de conflicto suele presentarse cuando los miembros de las nuevas generaciones comienzan a trabajar y tener responsabilidades en la empresa familiar. Como dice el refrán, “cada maestrillo tiene su librillo”, y los jóvenes pueden poseer ideas diferentes sobre cómo debe conducirse la reorganización de la compañía, la forma en la que se desarrolla la política comercial, etc. Incluso puede ocurrir que la visión y misión del fundador respecto de la empresa se muestre “obsoleta” a los ojos del “junior”, siendo necesaria una renovación con enfoques diferentes.

Este tipo de conflicto es el que con mayor frecuencia promueve la creatividad en el proceso de resolución de conflictos, porque involucra diferentes puntos de vista respecto a cómo alcanzar las metas, reflejando los conflictos cognitivos e interpersonales.

4.- FUNCIONALIDAD Y DISFUNCIONALIDAD DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Los investigadores sugieren que, normalmente, los conflictos afectivos suelen ser disfuncionales, mientras que el resto de conflictos (de tareas y de procesos) pueden ser ampliamente positivos para la empresa familiar (Kellermanns y Eddleston, 2004).

Cuando una situación es fuente de insatisfacción para un individuo o un grupo, tal y como hemos comentado anteriormente, dicha situación terminará convirtiéndose en la causa de un conflicto.

Si los miembros de la empresa familiar no aceptan más los métodos en vigor, si perciben injusticia, ponen en cuestión sus objetivos, etc., su insatisfacción se convertirá en una fuente de conflicto, y su solución tendrá como resultado, en la mayoría de los casos, cambios en la familia, en la empresa o en ambas. Desde esta óptica, el conflicto debe ser visto como una etapa consustancial al cambio, y su gestión es primordial con el fin de evitar sus posibles consecuencias negativas.

Si los conflictos son evitados, bajo una óptica de conservadurismo, de uniformidad o de estabilidad, las nuevas ideas tendrán difícil su camino. Por otra parte, ante un conflicto, las posiciones demasiado rígidas de uno o más miembros de un grupo, llevarán a una reacción de los otros miembros, lo que inducirá el planteamiento de cuestiones, sugerencias y propuestas de solución que pueden desembocar en cambios no deseados, tanto en la familia como en la empresa (Landes, 2006).

Para que el conflicto pueda generar consecuencias positivas, es necesario que se cumplan dos condiciones: en primer lugar, el conflicto no debe poner en peligro la supervivencia de la familia y/o de la empresa y, en segundo lugar, debe existir en el interior de la empresa y de la familia un encuadre favorecedor de la gestión de conflictos. Dicho encuadre, en el ámbito de la familia puede tomar la forma del Consejo de Familia; en el de la empresa puede tomar diversas formas: círculos de calidad, arbitraje de las quejas y de los prejuicios, políticas de puertas abiertas, programas de ayuda a los empleados, etc. No obstante, tanto en un ámbito como en el otro, cualquiera que sea su forma final, debe priorizar la expresión del conflicto y las propuestas de pistas para la solución.

Cuando el conflicto está controlado, de él se desprenden ventajas tanto para la empresa como para la familia (Farré, 2004). Entre ellas caben destacar:

- a) incremento notable en la apertura de espíritu,
- b) crecimiento de la creatividad,
- c) plantea retos y fomenta la competitividad,
- d) creación de una mayor solidaridad y compromiso de los trabajadores,
- e) estimula el cambio y el desarrollo de la familia y de la empresa,
- f) permite el tratamiento de temas en su complejidad y multidimensión, resolviendo divergencias perceptivas,
- g) permite verificar los límites de lo posible y lo imposible,
- h) revela los diferentes intereses de los individuos y de los grupos,
- i) otorga la posibilidad de comprobar la cohesión del grupo familia/empresa.

En definitiva, el conflicto bien entendido puede tener una clara función dinamizadora de la familia y de la empresa, además de permitir la comunicación entre sus miembros y contribuir a un notable incremento de la madurez tanto de la empresa como de la familia.

Pero no siempre el conflicto y su resolución tienen consecuencias constructivas para la empresa y para la familia. Determinados conflictos (que pueden afectar básicamente a la familia, a la empresa, a los stakeholders externos o a los tres) dan lugar a reacciones extremas. Estos conflictos, evidentemente, tienen repercusiones negativas sobre la vida interna de la familia y de la empresa. Cuando uno de estos conflictos dura mucho tiempo, puede incluso llegar a aparecer la hostilidad o la violencia (entre otro tipo de reacciones), que llega a desencadenarse mediante un proceso en escalada que lleva al endurecimiento de las posiciones iniciales. En estas circunstancias, toda forma de

colaboración se vuelve imposible y resulta difícil encontrar soluciones “ganador-ganador”. En otras palabras, hay conflictos mayores que provocan una clara reducción de la confianza mutua. Cada uno de los miembros de la empresa familiar abandonará los objetivos del grupo para consagrarse exclusivamente a sus objetivos particulares. Los argumentos de la razón serán olvidados en provecho de la emotividad y las posibilidades de resolución menguarán. Un conflicto no resuelto o mal cerrado puede conllevar incertidumbre, una desmovilización de trabajadores, una quiebra del lazo de confianza, absentismo, hostilidad interpersonal, al igual que una gran sensibilidad a todas las situaciones conflictivas futuras (Petitpas, Boucher y Gagné, 1994).

5.- ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La solución de conflictos en la empresa familiar está relacionada con el tipo de conflicto que se está experimentando; esto es, con cuantos son los grupos de interés que están envueltos en el conflicto. Cuanto más complejo es el conflicto, más elaborado debe ser el mecanismo para solucionarlo.

Así, la solución efectiva a los conflictos que hemos denominado de nivel uno (únicamente está implicado un grupo de interés, por ejemplo la familia) va a estar condicionada por la habilidad interpersonal de los miembros participantes en el conflicto para mantenerlo dentro del círculo en el que surgió (la empresa o la familia, por ejemplo). El ímpetu para encontrar la solución y alcanzar un acuerdo proviene del interior de dicho círculo. Normalmente, es el líder familiar y/o el líder empresarial quien pone en marcha sus habilidades personales y ejerce su poder para lograr el acuerdo. En

los conflictos de este tipo, es frecuente que después de hallada la solución, la monitorización de ésta sea escasa o nula.

En el caso de los conflictos de nivel dos, el proceso de solución suele ser más complicado, ya que el conflicto está siendo experimentado por dos grupos de interés distintos e interrelacionados (la familia y la empresa). Debido a la participación dual de la familia en ambos grupos, la solución al conflicto debe ser acometida por un equipo de personas y el proceso en sí será mucho más formal. En este caso, se hace necesario monitorizar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados, para asegurar que éstos han sido interiorizados tanto por la empresa como por la familia y que el conflicto se ha resuelto o está en fase de solución (Gordon y Nicholson, 2008).

En el caso de los conflictos de nivel tres, el proceso de solución es el más complicado. Dicha complejidad proviene de que, tanto en el proceso de detección de las causas que generan el conflicto, como en el de identificación del rol que cada una de las partes juega en él (procesos ambos comunes a los tres tipos de conflicto), hay que tener en consideración a la familia, a la empresa y a los stakeholders externos. Normalmente, la solución a este tipo de conflictos pasa por un cambio en la esencia de la estructura de uno de los grupos participantes. Por este motivo, y dado el alto grado de interactividad de este tipo de conflictos, suele ser aconsejable la presencia de un mediador. Además, de forma periódica se deberá evaluar si los acuerdos alcanzados para solucionar el conflicto se están o no cumpliendo (Stockmans et al, 2010).

Para Sorenson (1999), las empresas familiares, por su particular naturaleza, cuentan con procesos de solución de conflictos que se diferencian de los utilizados por otras organizaciones en los siguientes aspectos:

- a- **La familia añade complejidad al conflicto.** El mantenimiento de unas buenas relaciones entre los miembros de la familia supone tomar acuerdos importantes tanto para la familia más directa como para los parientes próximos; acuerdos que pueden influir en la marcha del negocio. Así, por ejemplo, el deseo de mantener unas saludables relaciones familiares puede llegar a determinar aspectos tan fundamentales para el negocio como son la contratación o el salario de los empleados, la composición del equipo directivo, etc.; adquiriendo en ocasiones prioridad las cuestiones familiares sobre las empresariales.
- b- **El estilo familiar de solución de conflictos** condiciona en gran medida las estrategias particulares con que las familias actúan ante situaciones conflictivas en la empresa. Así, cuando la gestión de conflictos en la familia se abordan desde una óptica proactiva, es probable que la solución de los problemas en la empresa se orienten de forma positiva; mientras que si la familia tiene por costumbre evitar los conflictos, es muy probable que se repita el mismo esquema en la empresa.
- c- **La dinámica del poder en la empresa familiar es singular.** En la mayoría de las empresas familiares, los miembros de la familia poseen acceso a la información decisiva, y suelen tener la última palabra en cuanto a las decisiones importantes. Así, aunque un miembro de la familia no tenga un alto cargo en la empresa, y por tanto no sea una pieza clave en el poder establecido, su poder informal es grande, puesto que conoce la información relevante de la empresa y toma parte en las decisiones importantes (aunque no forme parte del Consejo de Administración).

En el contexto de las empresas familiares, la clave es reconocer que la principal dificultad no suele ser tanto la presencia misma del conflicto, sino el estilo de la familia para resolverlo que, por supuesto, está íntimamente ligado a los valores de la cultura familiar.

Teniendo en consideración las dos dimensiones más importantes en el comportamiento interpersonal (Pérez et al, 2002; Sorenson, 1999): a) la agresividad, definida como el comportamiento que intenta satisfacer los propios intereses; y b) cooperatividad, definida como el comportamiento que intenta satisfacer los intereses de los otros, podemos clasificar los estilos de resolución de conflictos más comunes en 4 categorías básicas. Hemos de precisar, sin embargo, que ninguno de los estilos de resolución de conflictos que vamos a comentar a continuación suelen presentarse “en estado puro”. Un mismo individuo puede aplicar distintos estilos dependiendo de la naturaleza de la situación, de quiénes sean las otras partes implicadas y de sus roles en la empresa y/o la familia. Dichas categoría son:

1.- **Evitación.** Esta estrategia consiste en “no hacer nada”, esperando que el problema desaparezca sólo. Esto es, las partes conocen la existencia del problema, pero deciden pasarlo por alto y seguir adelante, porque no tienen valor para afrontarlo o porque no consideran que tenga tanta importancia como para preocuparse por ello. La máxima es no pelearse por cosas que no merecen la pena. Desafortunadamente, en la empresa familiar, en la mayor parte de las ocasiones, esta es una estrategia errónea, que acaba por destruirla.

La utilización de esta estrategia oculta tras de sí, la mayor parte de las veces, una alta rivalidad y una baja intensidad en las relaciones; en definitiva desunión y falta de compromiso por llegar lejos juntos.

2.- Competición. Es una estrategia en la que se tiende a negar al otro el acceso a la información y a usar tácticas que fuerzan soluciones que imponen la postura propia, sin considerar la de los demás.

Esta forma de solucionar los conflictos está estrechamente relacionada con los comportamientos autocráticos y la imposición de las soluciones. Por ello, suele tener efectos perniciosos en las empresas familiares, ya que no contribuye mucho a mantener la unidad y el compromiso, dos de los pilares básicos en este tipo de organizaciones. El hecho de que en la solución del conflicto aparezcan “ganadores” y “perdedores”, suele generar en los perdedores emociones negativas como son la frustración y el resentimiento. Por otra parte, mientras que los ganadores estarán muy motivados para implementar en la práctica la solución y se sentirán comprometidos con ella, los perdedores no compartirán en absoluto tal motivación.

3.- Acomodación. Es la estrategia opuesta a la de competición. Quien la practica intenta comprender las necesidades y deseos de los otros, haciendo lo posible por complacerlos. La idea básica que subyace en esta estrategia es que todas las partes no pueden ganar, por tanto el “pastel” debe ser dividido y los trozos repartidos.

Puesto que las partes en conflicto suelen replicar el estilo usado por la otra parte, un recurso moderado a esta estrategia de afrontamiento puede contribuir a alcanzar un ambiente conciliador y a mantener el deseo de seguir unidos. Sin embargo, un alto nivel de acomodación no siempre es positivo, pues puede llevar a sacrificar los

intereses generales de la empresa o de la familia a favor de otros menos importantes (pensemos, por ejemplo, en el padre que para acomodarse a los deseos de su hijo primogénito lo hace director general de la compañía sin poseer las habilidades y destrezas suficientes para desempeñar el cargo).

4.- Colaboración. Es un estilo eminentemente integrador, que conlleva la discusión abierta de las ideas, la defensa de la verdad y el intento por comprender a los otros. La idea que subyace bajo esta estrategia es que se puede “estirar el pastel” y generar soluciones “ganador-ganador”; la solución se busca sosteniendo la propia posición e intentando tener en consideración las necesidades de los otros. Por tanto, la colaboración supone una buena voluntad para adaptarse, pero no es acomodaticia con los deseos y necesidades de los otros.

Este tipo de estrategia es el más frecuente en aquellas empresas familiares cuya cultura potencia los valores del equipo sobre los individuales. En ellas, la violación de la verdad se entiende como la destrucción de las oportunidades para trabajar juntos en el futuro. Se trata del estilo de solución de conflicto más interesante y conveniente para la empresa familiar, ya que implica una solución en la que todas las partes se sentirán altamente motivadas para implementarla.

Las estrategias de evitación, competición y acomodación suelen tener resultados negativos para la empresa familiar. La evitación supone el fracaso de cualquier estrategia activa de resolución de conflictos, significa admitir que el conflicto no puede ser afrontado. La estrategia de competición, como ya hemos comentado, tiene como resultado “ganadores” y “perdedores”, y suele involucrar muchos recursos (sobre todo

tiempo y desgaste emocional). Con la estrategia de acomodación una parte, la que se acomoda a los deseos de los demás, puede sentirse anulada y alcanzar el acuerdo sintiendo que él es quien siempre cede.

6.- EL PAPEL DEL CONSEJO DE FAMILIA EN LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Para lograr una auténtica comunicación, elemento clave en la solución correcta de los conflictos, se hace necesario crear ámbitos de encuentro y relación en los que los miembros de la familia aprendan a identificarse con los principios básicos de la cultura de la empresa familiar, a saber escuchar y a abrirse a nuevas ideas y nuevos enfoques.

Las reuniones sociales, las celebraciones o las vacaciones no son el medio ni los momentos más adecuados para solucionar temas tan importantes como la incorporación de familiares al negocio, la transmisión de las acciones, o las condiciones del retiro del fundador. Las familias fuertes, unidas y sanas lo hacen a través de sus sistemas de gobierno: las instituciones familiares, entre las cuales aparece como fundamental el Consejo de Familia. Éste puede definirse como un foro de discusión abierto a los miembros de la familia, en el que se tratan cuestiones que les son comunes (Eckrich, McClure, Schuman, 2000).

La clave para que el Consejo de Familia funcione correctamente y logre ser un vehículo eficaz y eficiente para la solución de conflictos se halla en conseguir una comunicación lo más asertiva posible entre los miembros de la familia. Para alcanzarlo, puede ser válido poner en práctica la siguiente máxima: *“afronte el conflicto, no lo evite”*.

En ocasiones, “no hacer nada” puede ser una estrategia correcta, pues las causas del conflicto pueden desaparecer solas. Pero, por desgracia, cuando se trata de negocios o de sentimientos, muchas decisiones no pueden ser pospuestas, y evitar continuamente los conflictos, para mantener una “paz ficticia”, puede llegar a tener un alto precio.

Teniendo en cuenta que la máxima del Consejo de Familia debería de ser “enfrentar, no evitar”, algunas sugerencias, que pueden adoptarse para llegar a una solución “ganador-ganador” pasan por:

1) Lograr un Consejo de Familia Proactivo. Esto es, el Consejo de Familia debe prever los posibles conflictos e intentar encontrar vías para su solución incluso antes de que aparezcan los problemas. Se trata de reflexionar sobre los temas que posiblemente serán origen de conflictos (¿pueden mis hijos trabajar en la empresa?, ¿cómo hallar al sucesor adecuado?, ¿cómo se repartirán las acciones entre los hermanos?, ¿qué papel juegan los cónyuges en la empresa?, ¿cómo elegir al Consejo de Administración?, etc.) e intentar diseñar, de común acuerdo, reglas para afrontarlos.

Además de prever el conflicto, tener un Consejo de Familia proactivo significa ser capaz de estimular la discusión, haciendo que los individuos abran sus mentes, hablen de sus pensamientos, sentimientos, comportamientos y aspiraciones sin cerrar nunca una discusión antes de que todos hayan expresado su parecer, sino más bien permanecer hablando hasta que se resuelva el problema.

2) Poner en práctica la regla de las cuatro Cs: Comunicación, Claridad, Crear Opciones y Compromiso.

Comunicación: El primer escalón en la comunicación pasa por responsabilizarse de hacer llegar a las personas relacionadas con el conflicto nuestro conocimiento del mismo y nuestra disposición y deseo de solucionarlo. Debemos defender nuestros derechos, necesidades o expectativas, pero respetando los derechos, necesidades y expectativas de los otros. Por ello necesitamos hacer un esfuerzo por aumentar el conocimiento sobre uno mismo y sobre los demás.

En este proceso, juega un papel importante la reflexión, la búsqueda y análisis riguroso y objetivo de la información exacta y completa, así como aprender a escuchar de manera efectiva.

Una de las mejores formas de escuchar es intentar comprender a quien habla como si uno mismo estuviese hablando y quisiera ser comprendido (empatizar). Desarrollar el hábito de la escucha efectiva ayudará a aumentar el conocimiento y la comprensión que uno tiene de los problemas que lleva implícitos el conflicto, puesto que las preguntas de quien escucha motivan a quien habla a proporcionar información relevante y a clarificar mensajes ambiguos.

Claridad: Se refiere a la necesidad de precisar lo más honrada y exhaustivamente posible las causas que originan el conflicto, esto es, los elementos que provocan la discrepancia entre las circunstancias actuales y las deseadas.

Para llegar a una solución “ganador-ganador” no sólo deben clarificarse cuáles son las necesidades o expectativas de cada individuo, también necesitamos conocer hasta qué punto el “sistema” y/o cada individuo contribuye al problema.

Crear Opciones: Encontrar soluciones satisfactorias para todas las partes de un conflicto requiere, normalmente, llegar a la negociación. Un aspecto importante de ésta

es la generación del mayor número de alternativas posibles, alternativas que surgirán cuando las partes en conflicto, además de preguntarse acerca de lo que cada uno de los otros necesita y quiere, de información relevante sobre sus propios deseos y necesidades. Con otras palabras, el mayor o menor número de alternativas de solución posibles, y por tanto el logro del consenso final, van a depender del grado de comunicación entre los miembros de la familia y de la claridad con la que se definan e identifiquen las causas de los problemas.

Cuanto más opciones se generen, más posible es que las partes encuentren una solución “ganador-ganador”.

Compromiso: Finalmente, después de haber llegado a una solución consensuada, todos los individuos deberían expresar sus compromisos con dicha solución final. Esto ayudará a las partes a comprender mejor los términos del acuerdo y a identificar en qué medida les afecta individual y colectivamente. Debe servir, además, para que todos comprendan el esfuerzo que el otro ha hecho para solucionar el conflicto, para contribuir al acuerdo.

3) Las soluciones deben focalizarse en el resultado o el beneficio del grupo, poniendo los intereses de la familia y de la empresa por encima de los deseos personales.

En resumen, el principal papel del Consejo de Familia en la solución de conflictos pasa por inculcar a todos sus miembros la idea de que el reconocimiento y el enfrentamiento con los conflictos es una muestra de progreso y madurez. Que la familia, tras un conflicto, experimente éxito o dolor depende de la destreza con la que se manejen

dichos conflictos y del grado en el que se ha logrado que todos sus miembros compartan la idea de que los conflictos deberían ser “abiertos” y abordados directa y rápidamente cuando se producen (Ayala y Manzano, 2001).

Además, el Consejo de Familia, como foro de debate y punto de encuentro que es, debe servir para anticiparse a los potenciales conflictos que puedan surgir en el seno de la familia, que pueden o no sobrepasar los límites de esta. Tal anticipación puede servir para intercambiar opiniones y discutir, en un ambiente distendido, sobre las reglas del juego, lo que posiblemente permitirá obviar muchos conflictos futuros.

7.- LA MEDIACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En ocasiones, si el conflicto al que se enfrenta la familia empresaria es muy complejo (distintos grupos de interés implicados, decisiones muy importantes a tratar, las relaciones implicadas son importantes para las partes, etc.); la causa más importante del mismo es la mala comunicación y los consiguientes mal entendidos; no llegar a una solución supone un “fracaso” para todas las partes; o bien ha habido varios intentos infructuosos de afrontamiento del mismo, puede ser necesaria la ayuda de un mediador neutral y externo a la familia y la empresa, que logre modificar el enfoque que plantea la negociación como un campo de batalla y lo reoriente hacia la solución del problema.

Uno de los principales objetivos de la mediación es evitar que haya un “perdedor”; o dicho con otras palabras, generar reglas de juego colaborativas, intentando alejarse todo lo posible de los estilos de solución de conflictos que hemos denominado competitivos.

La principal tarea del mediador será tratar de favorecer la comunicación entre los grupos de interés implicados en el conflicto, con el objetivo de aumentar el conocimiento sobre las necesidades y demandas de cada uno, intentando buscar alternativas de solución que supongan un acercamiento entre las posturas de las partes, de forma que se llegue al mejor acuerdo para todos, en las mejores condiciones posibles y en el menor tiempo posible (Tomás, 2001; Torres, 2006). Esto es, el mediador ayuda a las personas a dialogar, evitando generar malentendidos, establece y aclara los problemas y encauza la búsqueda de soluciones “ganador-ganador” que serán consecuencia de la voluntad de las partes.

Siguiendo a Prince (1990) y Acland (1997), las principales etapas en los procesos de mediación en conflictos en las empresas familiares son:

1. *Diseño del proceso de mediación.* Se trata de planificar los posibles hechos que pueden suceder, las actitudes que adoptarán las partes, etc., y cómo se debe actuar en cada momento para que suceda del modo planeado. Se refiere al hecho de que el mediador debe planificar su estrategia para lograr que las partes:
 - a) Entiendan el objetivo de la mediación,
 - b) se comuniquen,
 - c) se traten con respeto en un plano de igualdad, y como personas que van a resolver juntas el problema que les enfrenta,
 - d) aborden el conflicto con una actitud comprensiva hacia las necesidades e intereses legítimos del otro,
 - e) aporten nuevas ideas para desbloquear las diversas situaciones que se vayan presentando,

f) elaboren acuerdos duraderos.

2. *Reunir a las partes en conflicto e identificar las razones del enfrentamiento.* En esta segunda etapa, el mediador realiza reuniones conjuntas y/o separadas con las partes en conflicto, con objeto de identificar las claves del mismo. Se trata, en definitiva, de establecer con absoluta claridad cuál es el motivo real de la disputa; el motivo que subyace y permanece oculto tras las razones que se manifiestan.

En esta etapa, el mediador debe asegurarse de identificar correctamente a todas las partes con capacidad de influir en la toma de decisiones, para incluirlas en el proceso de negociación.

3. *Negociación.* Una vez que el mediador comprende la naturaleza del problema y la posición de las partes, comienza la etapa de la negociación. En esta etapa, aunque no siempre claramente diferenciadas, pueden observarse tres fases:

- a) *Crear el clima.* De acuerdo con las características y el mobiliario que hay en la habitación en la que se va a trabajar, hay que distribuir a las personas en el lugar adecuado; con objeto de que los protagonistas del conflicto se enfrenten al problema, y no entre ellos. Se trata, además, de lograr que las partes profundicen en su confianza en la mediación, que haya lealtad en el comportamiento de las partes, y que éstas se comprometan a adoptar los principios de honestidad, respeto, serenidad y no violencia, entre otros.

- b) *Ayudar a las partes a comunicarse.* El mediador tiene que vigilar constantemente la calidad de la comunicación, la base sobre la que se logran establecer los intereses y necesidades de cada una de las partes, con objeto de cambiar la percepción inicial sobre la situación.

Para lograr una comunicación efectiva, el mediador vigila: a) que cada parte acepta a la otra como igual; b) que las partes escuchen con atención; c) que todos hablan con claridad y determinación; d) que los participantes muestren una actitud abierta a la presentación de información e ideas nuevas, y que están predispuestos a dejarse persuadir.

c) Generar ideas y elaborar propuestas adecuadas. El mediador no da recetas, ni establece quien tiene la razón, tampoco investiga la verdad. El mediador hace preguntas que estimulan a las partes a pensar creativamente, les capacita para que asuman sus responsabilidades ante la situación, y encuentren las respuestas.

4. *Formalización de los acuerdos.* Una mediación exitosa concluye cuando se logra que las partes lleguen conjuntamente a un acuerdo. Hay que asegurarse que una vez conseguido éste, los detalles de la implementación del mismo quedan correctamente escritos y son comprendidos por todas las partes del conflicto. Esto es, con objeto de evitar nuevas disputas, el acuerdo debe ser claro y explícito.

9.- LOS CONFLICTOS DE LA EMPRESA FAMILIAR OLEA-GONZÁLEZ

Los hechos que se relatan a continuación, basados en una historia real, son ejemplo de algunos de los conflictos que pueden aparecer en las empresas familiares. Su inclusión en el capítulo tiene como propósito suscitar en el lector la reflexión sobre los orígenes, las consecuencias y la forma de abordar la correcta solución de los conflictos habidos en las empresas familiares. De ahí que al final del relato se planteen algunas cuestiones cuya solución podría ayudar a la familia Olea-González a resolver satisfactoriamente algunos de sus actuales conflictos.

Orígenes

Olea-González es una pequeña empresa ubicada en el norte de España, dedicada fundamentalmente a la fabricación de mermeladas elaboradas de forma tradicional a partir de las frutas (principalmente pera y ciruela) cultivadas en los terrenos de su propiedad. La calidad de los productos que comercializa Olea-González está suficientemente contrastada, y posee marcas que comienzan a ser ampliamente conocidas y apreciadas por los clientes.

El origen de Olea-González se sitúa en el matrimonio de Jesús Olea y Emilia González. Ambos son hijos de agricultores, y ambos aportaron a la sociedad de gananciales los patrimonios heredados de sus padres (fundamentalmente tierras cultivables y plantaciones de frutales).

Con el tiempo, y gracias al trabajo constante y su tesón, el matrimonio va aumentando el volumen de tierras dedicadas al cultivo de frutales, hasta llegar en la actualidad a las 300 hectáreas. A la vez que va creciendo el patrimonio familiar, también lo hace la familia. En 1970 nace el primero de los hijos del matrimonio, Pedro. El segundo hijo, Pablo, nació en 1972. Sergio y Ramón, el tercero y cuarto de los hijos, nacen en los años 1974 y 1980, respectivamente. Laura, es la pequeña de la familia, la única que ha cursado estudios universitarios (es veterinaria).

En el año 1992, Jesús y Emilia, pensando en el futuro de sus hijos, y contando con su apoyo, deciden construir un pabellón en su localidad natal y comenzar a producir a escala industrial las “mermeladas caseras” que, siguiendo la receta de su madre, Emilia elaboraba para su familia cada año en su cocina. De esta forma, además de dedicarse al

cultivo de frutales, pasan a producir y comercializar mermelada de ciruela y de pera. Con ocasión de este importante paso en las actividades de la familia Olea-González, se constituyó una sociedad anónima en la que cada uno de los padres poseía el 25% de las acciones. El otro 50% fue repartido, a partes iguales, entre Pedro, Sergio y Pablo. La idea era que cuando Ramón alcanzase la mayoría de edad, que coincidiría con la edad en la que sus padres habían pensado para retirarse, se procedería a un nuevo reparto en la propiedad de las acciones.

Jesús y Emilia estaban comprando lonjas en el centro de la capital de la provincia con objeto de que las heredase su hija pequeña, que desde siempre ha mostrado su deseo de no participar en la empresa de la familia.

Jesús y Emilia cimentaron y levantaron una empresa para sus hijos, una empresa en la que consideraban que todos trabajarían y se sentirían a gusto. Por ese motivo, en 1999, la decisión de Pedro de abandonar su puesto en la empresa de la familia y seguir una carrera profesional diferente supone un duro golpe para todos y cada uno de los miembros de la familia.

En el 2000, un grave accidente de tráfico incapacitó a Jesús para seguir desempeñando sus funciones en la empresa. Ante esta nueva situación, Pablo “ocupó” la posición de su padre y, apoyándose en su madre y sus dos hermanos, hace crecer el negocio de una forma considerable (en cinco años la producción de mermelada se duplica y se construye una nueva nave). A pesar de este éxito profesional, en el año 2005, los conflictos familiares impulsan a Pablo a tomar la decisión de dejar la empresa de la familia y buscar trabajo fuera de la misma.

En la actualidad, el peso de la dirección recae en Sergio y Ramón. Estos, aun cuando no tienen formalmente delimitadas sus funciones, si parece claro que realizan labores diferentes: uno de ellos se dedica más a las tareas de elaboración y comercialización de mermeladas y el otro a las actividades relacionadas con el cultivo de los árboles frutales.

La decisión de Pedro y Pablo de abandonar la empresa familiar

Los motivos que impulsaron a los dos hermanos mayores al abandono de la empresa de la familia fueron diferentes, aunque puede que tengan orígenes comunes.

La falta de comunicación entre los miembros de la familia derivó con el tiempo en importantes recelos y desconfianzas mutuas. Pese a que trabajaban en la misma empresa, y vivían en la misma casa, Pedro opina que “los miembros de la familia no se conocen entre ellos”. Por su parte, tanto Pablo como Ramón afirman que “no se escuchan los razonamientos de los otros, evitamos los problemas, se posponen”.

Para Pablo, “la falta de comunicación nos llevó a evitar hablar sobre la falta de acuerdo en asuntos que a simple vista eran poco importantes pero que con el tiempo tomaron dimensiones mucho más grandes y profundas”, “hasta que mi padre sufrió el accidente era él quien tomaba las decisiones importantes y nadie cuestionaba su criterio”. “Tras el accidente me sentí responsable del destino de la empresa de mi familia y tuve que comenzar a tomar decisiones que antes tomaba mi padre. Desgraciadamente repetí los mismos errores que él y en muchas ocasiones imponía mi criterio sin pararme a profundizar en las razones que tenían mis hermanos para discrepar”.

Por otra parte, según la opinión de los miembros de la segunda generación, “las remuneraciones en la familia siempre han respondido a las necesidades de cada uno,

estaban diseñadas a la carta de lo que cada hijo deseaba en ese momento, pero eso sí, sometidas al férreo control de los padres, que eran en última instancia quienes aprobaban o no el gasto”.

Pedro lo expresaba de la siguiente manera: “Me gustaría que me hubiesen remunerado en función de lo que hacía. Sin embargo, mis padres no quisieron hacerlo, porque deseaban seguir controlando tanto la empresa como nuestras vidas”.

Tanto Sergio como Ramón opinan que “esta forma de remuneración no es correcta, y que genera conflictos entre los miembros de la familia”.

Cuando Pablo tomó el control de la empresa sus hermanos le pidieron que se plantease un sistema de recompensas más justo, que remunerase a cada uno en función de sus responsabilidades. Al principio Pablo y Emilia se negaron asegurando que el sistema de recompensas, aunque tenía sus puntos débiles, había funcionado bien hasta ahora. Fue la presión de Sergio, que estaba a punto de casarse, lo que obligó a Pablo a tomar la decisión de contratar a un asesor externo que estableciese las bases del sistema de remuneración de los miembros de la familia. Tras 6 meses de trabajo no se logró diseñar un sistema de recompensas que satisficiera a todos los miembros de la familia. Las dificultades para lograr el consenso fueron fundamentalmente dos: 1) Cada uno de ellos defendía que sus responsabilidades eran más importantes que las de sus hermanos y que por tanto tenía derecho a un mayor salario; 2) el nuevo sistema no contemplaba cómo compensar en el futuro las distintas remuneraciones en especie o en efectivo obtenidas hasta ahora por los hermanos.

Tras el fracaso en la implantación del sistema de recompensas Pablo se sentía incapaz de lograr la reconciliación entre los miembros de la familia. Lo expresaba así “no es

posible que mis responsabilidades sean tan importantes como las de mis hermanos. Yo tomo las decisiones más difíciles y he logrado hacer crecer esta empresa mucho más de lo que lo hizo mi padre. Mis hermanos y mi madre no reconocen mi esfuerzo y dedicación a este negocio”.

Cuando Jesús y Emilia crearon la sociedad, que da lugar al nacimiento de Olea-González, nunca pensaron que dos de sus hijos decidirían algún día seguir caminos separados a los de la empresa de la familia. Más bien creyeron que la armonía familiar no se destruiría nunca, y que algún día cada hijo sería dueño del 25% de la empresa.

Sin embargo, cuando Pedro optó por seguir su propio camino al margen de la empresa familiar se abrió una profunda herida entre los miembros de la familia. A los sentimientos personales encontrados que provocó su ida se sumaron las dificultades para lograr el consenso sobre la valoración de su participación en la empresa y el momento de hacerla efectiva.

“La decisión de Pedro hizo posible que por primera vez aflorasen a la superficie algunos de los conflictos que había latentes en Olea-González” manifestaba Pablo. Para Emilia, “Si no llega a ser porque mi marido puso orden, la familia salta por los aires. Algunos de mis hijos comprendían y apoyaban las razones que nos expuso Pedro, otros lo consideraban un acto de deslealtad. Fue un año muy duro durante el cual la mitad de la familia no hablaba con la otra mitad. Afortunadamente el accidente de mi marido hizo que mis hijos se olvidasen de este tema y formaron una piña para impulsar y hacer crecer la empresa”.

El abandono de Pablo, además de abrir una nueva herida en la familia, está paralizando decisiones que pueden ser importantes para la empresa ya que Emilia no se siente capaz,

Ramón no posee acciones y Jesús está incapacitado. Por otro lado, una parte importante de los proveedores y clientes de la empresa reconocen la labor que ha hecho Pablo en la empresa y le consideran el único capacitado para dirigir Olea y González.

La situación actual

Tras la salida de Pablo de la empresa, se abre una etapa complicada, en la que hay que reestablecer la confianza mutua e individual de cada uno de los miembros de la familia que siguen trabajando en la empresa, y definir el nuevo rol que han de jugar en la misma.

En la actualidad la estructura es por tareas, en lugar de por propósito. Sergio y Ramón tienden a realizar las tareas que conocen bien y sobre las que tienen experiencia, lo cual limita el desarrollo de las ventajas competitivas que se han creado.

No hay una definición clara de puestos de trabajo. Este hecho está provocando, como ya ocurriera en el pasado, la pérdida de información, la toma de decisiones contradictorias, la repetición de tareas, e incluso la disolución de responsabilidades. Sin embargo, y sobre todo, lo que está causando es la existencia de áreas de trabajo descubiertas. Entre ellas, cabe destacar: el control y gestión de personal, el control administrativo, el mantenimiento de la fábrica, la gestión de stocks, y todas las tareas relacionadas con el mantenimiento de un estrecho contacto con los clientes.

La falta de definición de las responsabilidades no es nuevo en Olea-González. En palabras de Pablo, “este hecho ha llevado a los miembros de la familia a la

insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la empresa, y además, en mi caso, al deseo de abandonar”.

Tampoco están definidos los planes de carrera. Aunque parecen existir dos áreas de responsabilidad diferentes (la de producción de frutas y la de elaboración y comercialización de mermeladas), Sergio, Ramón y Emilia no tienen claramente definido su rol en la empresa. Esto provoca que se tienda a minimizar la importancia de la función de las otras personas, tendiendo a pensar que el trabajo que uno hace es el más importante.

No están definidos los canales de comunicación e información en la empresa. Dada la dimensión de la empresa, y su carácter familiar, una gran parte de la información circula de modo informal y permite a los miembros adaptarse mutuamente en función de las necesidades del momento. La información informal abundante tiene el efecto colateral de reforzar los lazos entre los miembros de la empresa, mejorar las relaciones y prevenir la aparición de conflictos. Sin embargo, en Olea-González la falta de canales de comunicación claros y formales ha provocado desconfianza y descoordinación entre los miembros de la familia.

Cuestiones para la reflexión

La situación actual a la que han de enfrentarse los miembros de la familia Olea-González no es sencilla. La falta de comunicación habida durante muchos años forma parte de la cultura de la empresa y la evitación de los conflictos ha hecho que estos crezcan hasta explotar, destruir parte de la familia y poner en riesgo la supervivencia de la empresa. Sin embargo, la intervención de un mediador experimentado puede

favorecer la comunicación entre la madre y los hermanos, aumentar el conocimiento sobre las necesidades y demandas de cada uno, y encontrar soluciones que supongan las bases para un desarrollo equilibrado de la empresa y de la familia. Para que esto sea posible, si usted fuese el mediador, cómo solucionaría las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el tipo de conflicto que subyace en el Caso de la Empresa Familiar Olea-González?
- b) ¿Cuál es el origen o los orígenes de los conflictos en esta empresa familiar?
- c) ¿Cuáles son las disfunciones que provocan los conflictos identificados en el caso?
- d) ¿Qué posibles soluciones pueden plantearse a los conflictos detectados?
- e) ¿Cómo intervendría en las diferentes fases del conflicto principal planteado en el caso?

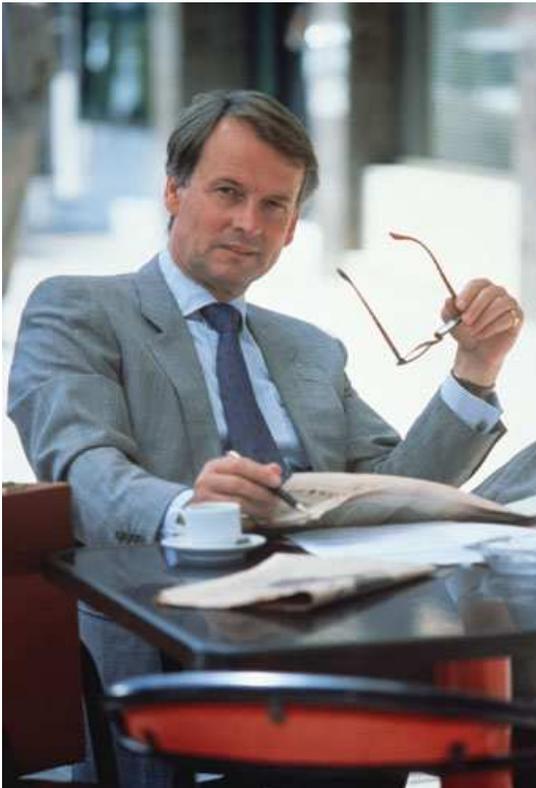
9.- BIBLIOGRAFÍA

- Acland, F.A. (1997): *“Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones”*. Barcelona: Paidós.
- Amarapurkar, S.S. y Danes, S.M. (2005). “Farm business-owning couples: interrelationships among business tensions, relationship conflict quality, and spousal satisfaction”, *Journal of Family and Economic Issues*, 26 (3), 419-441.
- Ayala, J.C y Manzano, G. (2001). “Los órganos de gobierno en la empresa familiar: su papel en la solución de conflictos”. En Carlo Morabito y Laguna Sánchez (Eds.), *Nuova Economia, Vecchi Problema* (581-590), Reggio Calabria: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Claver, E., Rienda, L. y Quer, D. (2009). “Family firms’ international commitment: the influence of family related factors”. *Family Business Review*, 22, 125-135.
- Eckrich, C; McClure, S; Schuman, A. (2000): “Managing “family” in family meetings”. *Trusts & Estates*, 139 (11), 52-64.
- Farré, S. (2004): *“Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo”*. Barcelona: Ariel.
- Fink, S. (2000): *“Crisis Management”*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fuentes, J. (2007). *“De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar”*. Madrid., Pirámide

- Gordon, G. y Nicholson, N. (2008). *"Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares"*. Barcelona: Deusto.
- Hartenian et al. (1994): "Antecedents and consequences of role perceptions: a path
- Jehn, K.A. (1997): "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups". *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Kellermanns, F.W. y Eddleston, K.A. (2004): "Feuding families: when conflict does a family firm good". *Entrepreneurship theory and practice*, 209-228.
- Landes, D. (2006). " *Dynasties: fortunes and misfortunes of the world's great family business*". New York: Viking.
- Manzano, G y Ayala, J.C. (2003). "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol", *Esic Market*, 115, 65-79
- Merwe, S.P. y Ellis, S.M. (2007). "An exploratory study of some of the determinants harmonious family relationships in small and medium-sized family businesses", *Management Dynamics*, 16 (4), 24-35.
- Nicholson, N. (2008). "Evolutionary psychology and family business: a new síntesis for theory, research, and practice", *Family Business Review*, 21, 103-118.
- Ortemberg, O. (2006). *"Mediación en empresas familiares"*. Madrid: Gedisa.
- Pérez, M., Broseta, B, Monferrer, R. y Climent, J. (2002): *"La empresa familiar: aspectos psicosociales de la dinámica familiar"*. Valencia: OPVI (Organismo Público Valenciano de Investigación).
- Petitpas, J.G.; Boucher, G. y Gagné, P.A. (1994): "Gérer des conflits (monographie)". Québec: Publications du Québec.
- Prince, R. A (1990): "Family business mediation: a conflict resolution model". *Family Business Review*, 3 (3), 209-223.
- Rowan, J. (2006). "Men and women are different-official", *British Journal of Guidance and Counselling*, 25, 539-543.
- Schwass, J. (2008). *"Crecimiento inteligente. La experiencia de las mejores empresas familiares del mundo"*. Barcelona: Deusto.
- Sorenson, R.L. (1999): "Conflicts management strategies used in successful family businesses". *Family Business Review*, 12 (2), 133-146.
- Stockmans, A., Lybaert, N. y Win, V. (2010). "Socioemocional wealth and earnings management in private family firms", *Family Business Review*, 23, 280-294.
- Thomas, K.M. (1992): "Conflict and conflict management". En M.D. Dunnette y L-H. Hough (Eds). *Hanbook of Industrial and Organizacional psychology. Vol. 3*. Palo Alto, C.A: Consulting Psychologist Press.
- Torres, N. (2006). "Comunicación y conflictos en la empresa familiar". *Training & Development Digest*, 61, 10-16.
- Zellweger, T. y Astrachan, J. (2008). "On the emotional value of owning a firm", *Family Business Review*, 3, 347-363.
- Zellweger, T. y Nason, R.S. (2008). "A stakeholder perspective on family firm performance, *Family Business Review*, 21 (3), 203-216.

TEMA 6

DE GOBERNAR



A REINAR



GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



1. EL CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Todas las empresas familiares exitosas pasan por diferentes etapas, más o menos prolongadas, cada una de las cuales presenta sus propias peculiaridades. Este desarrollo puede ser comparado con el ciclo de vida del producto. Como los productos, las empresas no se mueven a lo largo del ciclo a la misma velocidad y, al contrario que la mayoría de los productos, las empresas pueden permanecer en la misma etapa durante un periodo de tiempo considerable.

La transición entre etapas viene a menudo acompañada por una crisis que, teniendo su origen en causas internas o externas a la empresa, supone el final de una etapa y el inicio de la siguiente. Las fuerzas que impulsan a la empresa familiar a evolucionar a través de las diferentes etapas pueden ser, siguiendo a Ward (1994):

- La naturaleza del negocio (tipo de producto, etapa de su ciclo de vida, situación de la competencia, etc.)
- El carácter de la organización (tamaño, complejidad, velocidad de cambio, etc.)
- La motivación del propietario director
- Las expectativas económicas de la familia
- Los objetivos de la familia.

En cada etapa se siembran las semillas para los retos de la siguiente, y la forma en la que se superen los problemas de cada una predetermina, en cierta medida, la capacidad de hacer frente a los retos de la siguiente. Además, como señalábamos anteriormente, es previsible que

hacia el final de una determinada etapa empiecen a aparecer los síntomas del reto de la transición a la siguiente.

La transición entre etapas puede constituir una auténtica crisis, ser tremendamente complicada y durar varios años. Por consiguiente, al empresario familiar, cada vez que su empresa transiciona entre dos etapas de desarrollo, se le plantean dos importantes preocupaciones. En primer lugar, ha de manejar la propia crisis; en segundo, si esto ocurre con éxito, su preocupación se centrará en dirigir una “nueva empresa”. En definitiva, la continuidad de la empresa familiar va a depender, en el largo plazo, al igual que en otro tipo de organizaciones empresariales, de la capacidad de anticiparse y responder al cambio, de su capacidad de gestionar con éxito el cambio. Hemos de notar, sin embargo, que en las empresas familiares algunos de los factores críticos, que casi todas las empresas afrontan cuando se efectúan cambios importantes, aparecen con un especial énfasis. La implicación familiar (los destinos de la empresa y de la familia están indisolublemente ligados) hace que los papeles y aptitudes de la familia influyeran en los procesos directivos de la empresa en cada una de las etapas.

Aunque se han descrito diferentes modelos para explicar el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares (Adizes, 1979; Greiner, 1972; Danco, 1982; McGivern, 1989; Hollander y Elman, 1988; Benson, Greco y Drucker, 1990; Ward, 1991), nosotros, con el fin de exponer brevemente qué cabe esperar en cada etapa y por qué se generan las crisis, lo cual contribuirá a una posible planificación de las estrategias y a la suavización del proceso de cambio, hemos resumido la evolución de la empresa familiar en cinco etapas: nacimiento, supervivencia, crecimiento, expansión y madurez. Las características de cada una de estas etapas, así como las posibles crisis que ha de enfrentar la empresa en cada una de ellas, han quedado recogidas en la tabla I.

Cuando el fundador no sea capaz de aceptar y resolver las exigencias planteadas en cada una de las crisis, la empresa tiende a estancarse, e incluso puede llegar a desaparecer, puesto que no puede permanecer indefinidamente en una etapa. La empresa debe transicionar de una etapa a la siguiente. Hemos de reconocer, sin embargo, que esta transición no siempre es sencilla. Algunos empresarios-propietarios carecen de los conocimientos actualizados necesarios para una gestión gerencial más sofisticada. Pero también ocurre, que en ocasiones, el mismo éxito obtenido en el pasado con una manera de ejercer el poder les impide introducir los cambios necesarios que el crecimiento y la expansión exigen. Así por ejemplo, debido a que en las primeras etapas el fundador toma todas las decisiones de importancia, cuando éste quiere delegar la toma de decisiones, el proceso de delegación fracasa: sus subordinados no tienen la experiencia necesaria para decidir, ni sienten la responsabilidad de hacerlo. Por otra parte, al comenzar el negocio, los fundadores frecuentemente buscan contratar a personas de su misma edad, a los que consideran con talento y con los que tienden a simpatizar. Estas personas suelen ser ascendidos, en muchas ocasiones, en base a su lealtad, y con el tiempo llegan a su nivel de incompetencia. A pesar de no tener una visión de conjunto de la empresa, ni estar preparados para llevar adelante los cambios necesarios, los propietarios no suelen despedirlos, ni contratan a personas nuevas y con talento para los cargos importantes.

Notemos, sin embargo, que la situación descrita anteriormente no es siempre generalizable. Afortunadamente son muchos los fundadores que, además de poseer una visión filosófica del porvenir (un deseo de demostrar al mundo cómo se puede motivar mejor a la gente, como se puede revolucionar un mercado, etc.), han mostrado la capacidad de entusiasmarse con la búsqueda de soluciones a los problemas y con la toma de decisiones que ello conlleva; que han sabido disfrutar enfrentando los desafíos emergentes a medida que la empresa evolucionaba, y han tenido la sensatez de emplear gente capaz y motivada en los que han confiado.

TABLA I. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

	Etapa 1. Creación	Etapa 2. Supervivencia	Etapa 3. Crecimiento	Etapa 4. Expansión	Etapa 5. Madurez
Fase de la industria	Emergente, fragmentada	Emergente, fragmentada	Crecimiento, algunos competidores mayores, nuevas entradas	Crecimiento, reorganización	Crecimiento/reorganización o madurez/declive
Asuntos fundamentales	Conseguir clientes, producción económica	Ingresos y gastos	Crecimiento dirigido, asegurar recursos	Crecimiento financiero, mantener el control	Control de gastos, productividad, nichos de mercado
Papel del director general	Supervisión directa	Supervisión “supervisada”	Delegación, coordinación	Descentralización	Descentralización
Estilo de dirección	Emprendedor, individualista	Emprendedor, administrador	Emprendedor, coordinador	Profesional, administrador	Control
Estructura de la organización	Sin estructurar	Simple	Funcional, centralizada	Funcional, descentralizada	Descentralizada, funcional/por productos
Investigación de producto y de mercado	Ninguna	Escasa	Desarrollo de algún nuevo producto	Innovación con nuevos productos, investigación de mercado	Innovación de productos
Sistemas y controles	Simple llevanza de la contabilidad, control ocular	Llevanza de la contabilidad, control personal	Sistemas contables, sencillos informes de control	Sistemas presupuestarios, informes de ventas y producción mensuales, control delegado	Mecanismos formales de control, dirección por objetivos
Principal fuente financiera	Propietarios, amigos, familiares, proveedores.	Propietarios, proveedores, bancos	Bancos, nuevos socios, beneficios retenidos	Beneficios retenidos, nuevos socios, deuda asegurada a largo plazo	Beneficios retenidos, deuda a largo plazo
Generación de efectivo	Negativa	Negativa/Punto muerto	Positiva pero se reinvierte	Positiva con pequeño dividendo	Generadora de efectivo, mayores dividendos
Principales inversiones	Planta y equipamiento	Capital circulante	Capital circulante, ampliación de planta	Nuevas unidades operativas	Mantenimiento de la planta y de la posición de mercado
Producto-mercado	Línea única y canales y mercados limitados	Línea única y un mercado pero escala y canales crecientes	Línea ampliada pero limitada, un mercado, múltiples canales	Extensión de gama, se incrementan los mercados y canales	Nº de líneas estabilizado, múltiples mercados y canales
Posibles crisis	Enfasis en los beneficios Exigencias administrativas, incremento en la exigencia de tiempo dedicado al negocio	Sobre inversión, mayor complejidad de los canales de distribución ampliados, cambio en base a la competencia, presiones sobre la información	Entrada de competidores mayores Exigencias de expansión a nuevos mercados o productos	Distancia entre alta dirección y la “acción”. Necesidad de un enfoque externo	

2. LAS ETAPAS DEL CAMBIO

El desarrollo de la empresa familiar y la superación de las crisis está indisolublemente ligados a una exitosa gestión del cambio. Las fuerzas desestabilizadoras necesitan diferentes ajustes organizativos que ayuden a la entidad a afrontar con éxito las nuevas situaciones. Dichos ajustes pueden adoptar distintas formas y actuar a través de los siguientes elementos: a) tareas ejecutadas por personas, b) puesta en marcha de procesos, c) diseño e implantación de nuevas estrategias en la empresa, d) implantación de una cultura organizativa que requiere la introducción de nuevos valores en la empresa.

Si la dirección no orienta estos cambios, la forma de dichos ajustes variará conforme a la costumbre, la conveniencia o las diferencias de poder entre grupos afectados. Si deseamos que esto no ocurra, se hace necesario trabajar en lo proactivo para la supervivencia de la organización, considerando el cambio como una oportunidad de aprendizaje y de desarrollo. Para que ello sea posible, es preciso conocer e intervenir en cada una de las etapas que han de recorrerse para que el produzca el cambio; para la superación de la crisis.

La primera etapa en el proceso interno del cambio es la percepción de la necesidad de cambio. Esta ocurre cuando se detecta un problema o un desempeño inferior al aceptable.

La segunda etapa consiste en diagnosticar cuidadosamente tanto el problema como el cambio potencial. Si la organización está experimentando un problema, entonces es adecuado realizar un cuidadoso diagnóstico del mismo y buscar soluciones dentro de la organización.

La tercera etapa consiste en seleccionar y adoptar el cambio específico. Esta etapa se relaciona con la evaluación formal del cambio propuesto y la autorización formal para proceder.

La cuarta etapa es la planeación sistemática de la implantación del cambio, y la quinta, que es la etapa activa más importante, consiste en la implantación del cambio.

Cada una de estas etapas es esencial para lograr un cambio exitoso. Si los miembros de la empresa no perciben una necesidad no llevarán a cabo ninguna acción, y los intentos de cambio no pasarán de ser eso, intentos. Un diagnóstico cuidadoso, y la búsqueda y adaptación de ideas son factores importantes para que el cambio sea el adecuado para las características de la empresa que lo adopta. La autorización por parte de la alta dirección es esencial para legitimar y apoyar la instrumentación del cambio. Los planes cuidadosamente elaborados para la instrumentación del cambio, incluyendo la participación de los empleados y la explicación de los beneficios potenciales, facilitan el proceso de cambio. La instrumentación en sí es un aspecto en que el proceso de cambio puede interrumpirse. Los empleados deben ser capaces de lograr que las cosas sucedan. Deben conjurarse los recursos, el personal, las habilidades y los materiales necesarios para implantar adecuadamente el cambio.

Con frecuencia, los empresarios de éxito son capaces de recorrer las primeras etapas que facilitarán el éxito del cambio, pero se hallan con dificultades a la hora de implementarlo: las personas que forman parte de la organización no tienen interés y se muestran renuentes al cambio propuesto. Esta oposición al cambio puede tener su origen en:

- 1.- El interés personal. Aun cuando el cambio pueda beneficiar a la empresa en su conjunto, puede representar una amenaza a los objetivos e intereses de ciertos individuos o grupos específicos.
- 2.- La incertidumbre que suele generar todo proyecto de cambio. La incertidumbre representa el miedo a lo desconocido. Al desconocer cómo puede afectarnos el cambio, solemos reaccionar pensando en las peores consecuencias, y por eso luchamos contra su implantación.

- 3.- La falta de entendimiento y confianza. En ocasiones, la oposición se produce porque los empleados no entienden el propósito del cambio, o porque no tienen confianza en la fuente del cambio.
- 4.- Las distintas percepciones y metas. La resistencia al cambio puede provenir de una legítima discrepancia con los resultados del cambio, que pueden no parecer adecuados con las metas propuestas por la empresa. La organización debería estar dispuesta a evaluar las diferencias de opinión y a modificar y rechazar aquéllos cambios que no vayan a producir los resultados previstos.
- 5.- Alteración social. Los promotores de una idea deben tener especial cuidado en evaluar el impacto del cambio en las relaciones sociales, de lo contrario puede surgir una resistencia al cambio. Las necesidades sociales son importantes para los empleados y si se alteran los patrones sociales puede aparecer oposición al cambio.

3. DE GOBERNAR A REINAR

Cuando en una empresa familiar se llega a una situación de estancamiento, en la que el líder es o se siente incapaz de impulsar el cambio necesario, el propio líder o la familia debieran de plantearse el siguiente interrogante: ¿Por qué no buscar a alguien que dirija las operaciones cotidianas de la empresa, controle al personal, resuelva las cuestiones organizativas, etc.? En definitiva, deben plantearse la posibilidad de “ceder” las riendas del negocio, el desacoplamiento del actual líder de sus preocupaciones directivas. Este suele suponer un momento delicado en la familia ya que, de no haberse discutido previamente, ha de afrontar una situación no siempre sencilla. Ha de decidir si la posición de primacía en la empresa será ocupada por uno de sus miembros, o bien lo será por una persona ajena a la familia.

La experiencia demuestra que la llegada de un externo (persona ajena a la familia) a la cúspide del gobierno de la empresa familiar ocurre, habitualmente, cuando la familia no dispone de ningún candidato adecuado para suceder al fundador, o después de que el fundador fuese sucedido por miembros de la familia durante dos o tres generaciones. En cualquier caso, con independencia de las circunstancias por las que se llega a ello, cuando ocurre es necesario que la familia negocie la transición de “gobernar a reinar”. Dicha transición, que implica una aceptación informada por la familia de la separación de la propiedad de los asuntos directivos, suele tener dos fases claramente diferenciadas. En la primera de ellas, el líder o los líderes actuales identifican aquellos aspectos del negocio en los cuales son particularmente hábiles y les interesan. Las transiciones “de gobernar a reinar” exitosas se dan cuando los líderes vuelven a cualesquiera de las actividades que fueron la verdadera razón de su primer éxito (por ejemplo, en empresas de tecnológica, los fundadores vuelven al laboratorio; en aquéllas donde la mayor creatividad del líder está en su habilidad para idear complicados arreglos financieros, a menudo han volcado su energía en adquisiciones y escisiones). La segunda fase llega cuando el líder familiar se retira de la implicación diaria y comienza a realizar otro tipo de actividades. En este punto, los fundadores o sus herederos se convierten en los custodios de los valores de la empresa y realmente comienza el “reinar sin gobernar”. Esto no significa que la familia abandone la empresa, puesto que conservará un puesto relevante en el Consejo de Administración y continuará ejercitando control revisando las decisiones importantes de la empresa. La familia seguirá especialmente interesada en las actividades que suscitan asuntos fundamentales sobre la misión básica de la empresa. Entre ellas destacan las decisiones en torno a:

Adquisiciones y escisiones. Si una empresa comenzó, por ejemplo, en el negocio de pinturas, la compra de uno de alimentación, aunque rentable, suscita importantes cuestiones: ¿Está la empresa alejándose excesivamente de su misión original?, ¿Pondrá esto en peligro la calidad

del producto principal –los bienes o servicios que llevan el nombre de empresa (a veces de la familia)-?; ¿Alterará esta compra radicalmente la cultura de la empresa y traerá un grupo completo de nuevos empleados que no puedan ser eficazmente integrados en la fuerza de trabajo sin un cambio fundamental en los valores y recompensas de la organización?; ¿Alterará este nuevo negocio el frágil equilibrio entre el control financiero y la rentabilidad que la familia ha fijado para sí misma?, ¿Qué importancia tiene el control accionario?, ¿Quiere la familia el control total sobre una pequeña compañía, o sería más feliz con una porción más pequeña de una entidad mayor, más rentable?

Muchas de estas preguntas también surgen en empresas no familiares. La diferencia estriba en que, en las familiares, la discusión puede tener mayor carga emocional, porque afecta a miembros de la familia. En esencia, se les va a pedir construir una añadidura a su casa e invitar a extraños a juntarse con ellos allí.

Estructura de las relaciones con los empleados y selección de los altos cargos. Muy habitualmente, para las empresas familiares, hayan o no definido por escrito sus principios básicos, un asunto primordial es cómo se trata a sus empleados. Tanto si se le llama “cultura de empresa”, “moral”, o “relaciones con los empleados”, las empresas familiares tiene, normalmente, un credo básico: casi todos piensan que las relaciones con sus empleados ha contribuido sustancialmente al éxito de la empresa y de la familia. Desde su punto de vista, han creado una atmósfera en la empresa que es agradable y productiva, porque cada individuo es tratado con respeto.

La situación puede, en realidad, ser diferente de esta concepción. No obstante, los sucesores eficaces entienden que los fundadores y sus familias esperan de ellos que actúen dentro del marco de la tradición de la empresa en sus relaciones con los empleados. Aunque las

empresas de propiedad no familiar comparten muchas de las mismas preocupaciones, el compromiso hacia estas prácticas en las empresas familiares se ve a menudo fortalecido por vínculos de orgullo personal, lealtad y obligación/compromiso.

La sucesión en la dirección es una preocupación suprema para los fundadores y sus herederos. En dicha preocupación hay, por supuesto, un elemento pecuniario (la familia quiere que la compañía siga haciendo dinero. Si el sucesor demuestra ausencia de talento para mantener un funcionamiento rentable, la familia querrá y exigirá que la persona sea reemplazada), pero el factor más importante tanto para los empleados como para la familia es que una figura muy respetada y a menudo querida se va. ¿Inspirará el nuevo director general la misma confianza y mostrará respeto por las tradiciones de la empresa? Muchos, por lo demás preparados ejecutivos, han fallado en cumplir estas exigencias; particularmente respecto a preservar las tradiciones de la empresa familiar.

Gestión de los recursos financieros. Muchos fundadores de negocios comparten actitudes similares hacia los recursos financieros de sus empresas. Generalmente expresan una preferencia por la financiación interna del crecimiento. Como resultado, prefieren no pagar dividendos y fomentan la reinversión de los beneficios en la empresa. Usan esta estrategia para retener el control de la empresa e incrementar sus fortunas personales y familiares a través de la apreciación de las acciones.

Los herederos, sin embargo, tienden a adoptar un punto de vista diferente. Aquellos que trabajan en la empresa, o que tienen lucrativos acuerdos contractuales con ella, suelen continuar a favor de una política de reinversión de los dividendos. Pero quienes no trabajan en la empresa, y persiguen sus propios intereses, normalmente querrán su porción de los beneficios actuales. Esto es especialmente cierto cuando los herederos tengan las manos

atadas por ciertos acuerdos y les resulte prácticamente imposible vender sus acciones (Gallo, 1995). Cualquiera que sea el caso, tanto los fundadores como sus familias quieren participar en las decisiones que afecten a la financiación del crecimiento y a la utilización de los recursos financieros de la compañía.

Gobierno corporativo y composición del Consejo de Administración. Es a través del Consejo de Administración como finalmente la familia implementa el proceso de “reinar y no gobernar”; el Consejo es el garante último de la continuidad de la empresa. Hemos de notar, no obstante, que este principio rara vez es efectivo cuando los representantes familiares no están familiarizados con el negocio y las prácticas de la empresa.

Cuestiones de identidad familiar. Algunas cuestiones, que desde fuera pueden parecer y considerarse “excéntricas” son muy importantes para la familia o para los o individuos particularmente implicados. Quiquiera que sea el máximo ejecutivo de la empresa, ha de tener presente que los miembros de la familia pueden querer implicarse en casi cualquier decisión. La construcción de una nueva sede de la compañía, o la selección de un logotipo para la empresa, pueden ser vistos por los miembros de la familia como intromisiones en la identidad básica de la compañía y, por tanto, como motivo para una implicación directa. No hay dos empresas ni personas iguales; pero, como norma, cualquier intento de la dirección por alterar lo que la familia considera la imagen de la compañía encontrará resistencia entre sus miembros

Mecanismos internos para manejar fallos e inadaptaciones. Las empresas familiares no son más inmunes que cualquier otra al infortunio personal y a individuos que no son competentes o adecuados para jugar un papel destacado en el negocio. Sin embargo, de alguna manera, en este tipo de organizaciones suele estar siempre presente la responsabilidad de la familia de cuidar de las “ovejas negras” y de aquéllos que han sufrido catástrofes personales y necesitan de ayuda financiera.

Los problemas surgen cuando la familia usa la empresa para satisfacer estas necesidades. Así, por ejemplo, colocar a un familiar incompetente en una posición de responsabilidad no sólo perjudica el rendimiento de la empresa, sino que mina la legitimidad de la autoridad familiar dentro de la empresa. Esto fomenta un clima de resentimiento entre los miembros de la familia más capaces, que pueden sentir que deberían tener un papel más importante que desempeñar. En nuestra opinión, las familias que presentan relaciones prolongadas y generalmente exitosas con sus empresas disponen de mecanismos, tanto formales como informales para manejar este tipo de problemas.

4. ELEMENTOS CLAVE PARA LOGRAR UN REINADO SATISFACTORIO

La transición desde una etapa en la que la familia está en la gestión diaria a otra en la que ésta es ocupada por un tercero requiere, además de la adecuada discusión dentro de la familia, una correcta planificación que permita encontrar a ese posible relevo y que la transferencia de poder sea ordenada, para que no cause incertidumbre en los empleados, clientes, proveedores, etc. sobre el futuro.

En principio, el candidato ideal para tomar el relevo, y que hará avanzar a la empresa, debe ser ya miembro de la empresa. Se trata de alguien que goza de la confianza de la familia y

conoce el negocio y los requerimientos de la empresa familiar. Sin embargo, esta situación no se presenta con frecuencia. Generalmente, los ejecutivos no están capacitados para realizar tareas funcionales diversas y asumir otros roles diferentes a los que venían asumiendo. La mayoría de ellos han ascendido dentro de su propia área (por ejemplo, desde vendedor a director de marketing) y no están preparados, ni tienen la experiencia suficiente, ni han desarrollado las habilidades necesarias, como para supervisar la empresa en su totalidad. Además, aunque exista un ejecutivo con una experiencia suficientemente amplia y completa, la familia no suele considerarlo como sucesor porque teme que su ascenso a la cúspide desmotive al resto de los ejecutivos. Por otra parte, la familia suele conocer las flaquezas de sus empleados, las cosas que no saben hacer, y desean encontrar un candidato perfecto fuera. Esta postura tampoco suele dar resultados satisfactorios. Las expectativas de la familia pueden ser altas, pero el grado de cooperación que el “extraño” obtiene de los ejecutivos de la empresa puede ser muy escaso ya que, además de disgustados, no suelen estar dispuestos a permitir que se abra una brecha gerencial entre ellos y el propietario-amigo.

El hecho de que cualquier solución que se plantee pueda parecer difícil y abocada al fracaso no debe hacernos pensar que es imposible. De hecho, muchas empresas lo han logrado con éxito. En nuestra opinión, como ya hemos señalado, lo ideal es que el candidato proceda de dentro. Esta es la mejor manera de que la empresa puede continuar su estrategia actual, manteniendo los valores tradicionales familiares. Para que esto sea posible, la empresa debe asegurarse el progreso y la carrera profesional de todos aquellos que constituyen su plantilla. La empresa debe desarrollarse desde dentro y construir una estructura que permita la retirada ordenada de los miembros de la familia de las labores de gestión diaria. Creemos que el éxito o fracaso de esta transición depende, en gran medida, del grado en que se hayan enunciado los principios básicos de responsabilidad directiva y los objetivos, políticas y estrategias de la empresa.

Las declaraciones de responsabilidad y “profesionalización” de la dirección establecen el compromiso público de la empresa con los accionistas, empleados, clientes, proveedores, y público general, de que la alta dirección será considerada responsable tanto de los resultados de la compañía como de unos altos estándares de profesionalización. Con otras palabras, supone que la empresa responsabilizará a todos los directivos no sólo de los resultados, sino también del modo en el que son logrados.

La implementación de estos principios corporativos supone la desvinculación entre la propiedad y la autoridad directiva. Un empresario riojano lo expresaba así: “Por lo menos yo podría decir que tanto mi trabajo como el vuestro (el de los demás empleados) depende de nuestra habilidad para satisfacer a los accionistas. Esta es la diferencia entre el jefe que actúa como un propietario y el jefe que actúa como un trabajador asalariado, responsable ante los accionistas.”. Se trata de dejar claro que la legitimidad se logra a través de la competencia en lugar de por la propiedad.

Los empleados valoran los estándares de responsabilidad porque quieren garantías de que sus esfuerzos serán reconocidos y que no serán bruscamente reemplazados. Aunque los estándares de profesionalización y responsabilidad bien definidos están diseñados para ayudar a disipar este tipo de aprensiones, no necesariamente consiguen ese efecto (especialmente entre los miembros ajenos a la familia cuya carrera en la empresa se remonta a las primeras etapas del negocio). Estas personas pueden sentirse amenazadas por la adopción de estándares impersonales que establecen la aptitud profesional, en lugar de las relaciones personales antiguas, como base primaria para la evaluación del rendimiento. También pueden haber crecido acostumbrados a funcionar basándose en la improvisación y, como consecuencia, pueden molestarse por las cargas adicionales en la planificación y dirección que probablemente impongan los estándares profesionales.

Las declaraciones de política empresarial muestran cómo se han incorporado los valores y creencias de la organización al gobierno de la compañía. En este sentido, el compromiso con la planificación estratégica es un elemento clave. Debemos ser conscientes, sin embargo, que implementar un proceso de planificación donde no ha existido ninguno puede hacer aumentar serios antagonismos y ansiedades entre los empleados que han crecido acostumbrados a un buen rendimiento empresarial sin necesidad de ella. El proceso planificador juega un papel importante en la formación y desarrollo directivos. Establecer los objetivos empresariales a través de un esfuerzo cooperativo ayuda a identificar a aquellos individuos que trabajan bien como parte del esfuerzo en equipo, y que son también efectivos en el logro de las metas declaradas por la compañía.

La familia que logra reinar sin complicaciones es porque establece mecanismos institucionales que se asemejan a los de un gobierno constitucional (Manzano, Ayala, 2002). La declaración de principios básicos sirve como una constitución, y los sistemas directivos de la compañía funcionan legislativamente para enmendar estas visiones a la luz de la experiencia en el desarrollo de la compañía y sus recursos humanos y financieros actuales. Los procesos directivos son también un elemento clave en la selección de una nueva generación de liderazgo y en la elección del director general y la ordenada transferencia de poder hacia él. Pero los sistemas directivos eficientes hacen más que tomar buenas decisiones, también las legitiman. El proceso de debate y discusión que requieren asegura compromisos por las partes de aceptar e implementar las principales iniciativas de la empresa.

5. REFLEXIONES FINALES

La capacidad de cambio y de adaptación ha sido, desde siempre, una de las claves del éxito de las empresas familiares. Teniendo en consideración que cada proceso de cambio es diferente, y que las motivaciones que lo impulsan pueden variar, lo que separa a las empresas que tienen resultados brillantes de aquéllas que no los tienen es que las primeras son conscientes de las dificultades antes de empezar, y que plantean la manera de evitarlas. El éxito o fracaso depende de cómo se gestione el proceso de cambio. En él, cada miembro de la empresa familiar debe asumir ¿qué hacer?, ¿por qué hacerlo?, ¿cuándo y cómo hacerlo?, etc. De no ser así, surgirán serias dificultades en el avance de la empresa hacia el éxito.

En muchas ocasiones, para poder evitar las situaciones de estancamiento a la que se ven abocadas las empresas familiares en alguna de las etapas de su desarrollo, es esencial que el líder y la familia conozcan sus propias capacidades, así como sus limitaciones para desarrollar las habilidades imprescindibles para gobernar la empresa en cada momento de su vida. Si no existe un líder familiar con una visión global del negocio, capaz de enfrentar los desafíos que van planteándose a medida que la empresa evoluciona, capaz de entusiasmarse con la búsqueda de soluciones a los problemas, y con la toma de decisiones que ello conlleva, la familia debiera de reflexionar y discutir profundamente la posibilidad de pasar de “gobernar a reinar”. Esto supone la cesión de la gestión diaria, por parte de la familia, a manos de un profesional externo; lo cual implica, sin duda, un cambio significativo en la perspectiva desde la cual, tanto los líderes actuales como el resto de la familia, contemplan su empresa.

Aunque el cambio de gobernar a reinar puede implementarse colocando en la cúspide de la gestión diaria a un profesional ajeno a la empresa, creemos que es mucho más sencillo y eficaz hacerlo utilizando un empleado ajeno a la familia. Para lograr este cambio con éxito, la familia y la empresa deben de planificarlo con suficiente antelación: han de desarrollar un sistema de valoración para identificar a aquellos empleados con las adecuadas aspiraciones y potencial profesionales, y después ofrecerles orientación sobre su carrera y nuevas opciones

para ésta; han de estar dispuesta a que el empleado que sea elevado a la cúspide de la gestión diaria pueda disfrutar de algunos de los beneficios reservados, hasta ahora, únicamente para la familia, y han de ser capaces de expandir los sistemas de alta dirección, la estructura de responsabilidades y los órganos de gobierno de la empresa familiar. Todo ello con la perspicacia necesaria para evitar inducir incertidumbre en cualquiera de los colectivos interesados en la empresa.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J.M., Martínez, J.I. y Roure, J. (2008). *“Transformarse o desaparecer”*. Deusto, Barcelona
- Adizes, I. (1979), “Organizational passages:diagnosing and treating lifecycle problems of organizations”, *Organizations Dynamics*, verano, pp. 3-25.
- Benson, B., Crego, E.T. y Drucker, R.H. (1990), “Your family business. A success guide for growth and survival. Homewood, IL: Business one irwin.
- Benson, B.; Greco, E.T. y Drucker, R.H. (1990), *“Your family business: a success guide for growth and survival”*. Irwin, Homewood, Illinois.
- Buxton, B. (1999), “The human and strategic sides”, *Supply House Times*, vol. 41, nº 11, Janaury, p. 43-51.
- Carlock, R.S. y Ward, J.S. (2001), “Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business. MacMillan, Limited.
- Covin, T.J. (1994), “Perceptions of family owned firms: the impact of gender and education level”, *Journal of small business management*, vol. 32, nº 3, pp. 29-39.
- Daily, C.M. y Dollinger, M.J. (1993), “Alternative methodologies for identifying family versus nonfamily-managed businesses”, *Journal of small business management*, april, pp. 79-90.
- Danco, L. (1982), *“Beyond survival”*, University Press, Cleveland.
- Gallo, M.A. (1995), *“Empresa familiar”*, Praxis, Barcelona
- Gersick, K. E et al (1997), *“Generation to generation: life cycles of the family business”*, Harvard Business School Press, Massachusetts, USA.
- Gersick, K.E., Lansberg, I., Desjardins, M. y Dunn, B. (1999), “Stages and transitions: managing change in the family business”, *Family business review*, vol. 12, nº 4, pp. 287-297.
- Greiner, L.E. (1972), “Evolution and revolutions as organizations grow”. *Harvard Business Review*, Julio-agosto.
- Helfat, C.E. (2000), “Guest editor’s introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities”, *Strategic management journal*, nº 21, pp. 955-959.
- Hollander, B.S. y Elman, N.S. (1988), “Family-owned businesses: an emerging fiel or inquiry”. *Family Business Review*, verano, pp.151-156.

- Hoy, F. y Verser, T.G. (1994), "Emerging business, emerging field: entrepreneurship", *entrepreneurship theory and practice*, vol. 19, n° 1, fall, pp.1-11.
- Kirby, D.A. y Lee, T.J. (1996), "Research note: succession imangement in family firms in the north east of England", *Family business review*, vol. 9, n° 1, pp 76.
- Lansberg, I. et al (1988), "Family business as an emerging fiel", *Family Business Review*, vol. 1, p.1-8.
- Manzano, G; Ayala, J.C. (2002), "Sucesión en la empresa familiar: algunas claves del éxito", *Boletín de Estudios Económicos (en prensa)*.
- Mc Givern, C. (1989), "The dynamics of management succession: a model of chief executive succession in the small family firm", *Family Business Review*, Invierno, pp. 402-412.
- McCann III, J.E., Leon-Guerrero, A. y Haley, J.D. (2001), "Strategic goals and practices of innovative family businesses", *Journal of small business management*, vol.39, n° 1, january, pp. 50-59.
- Mel, S. y Bruce, R. (1987), "Five stages of growth in small business", *Long range planning*, vol. 20, n° 3, june, pp. 45-52.
- Morel, B. y Ramanujam, R. (1999), "Through the looking glass of complexity: the dynamics of organizations as adaptive and evolving systems", *Organizational science*, vol. 10, n° 3.
- Potts, T.L. et al (2001), "Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part I", *Journal of Financial Planning*, vol. 14, n° 6, June, p. 102-115.
- Rowe, W.G. (2001), "Creating wealth in organizations: the role of strategic leadership", *The academy of management executive*, vol. 15, n° 1, pp. 81-94.
- Solomon, S.D. (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*. Deusto, Barcelona.
- Ward, J.L. y Aranoff, C.E. (1992), "Don't be trapped by past success", *Nation's business*, vol. 80, n° 3, mar, pp. 1-3.
- Ward, J.L. (1994), "Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos", *El Ateneo*, Buenos Aires.
- Yeung, W. (2000), "Limits to the growth of family-owed business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong", *Family business review*, vol.13, n° 1, pp. 55-70.
-

TEMA 7



LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR. CLAVES DEL ÉXITO



1.- EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Los problemas intrínsecos a la sucesión del líder suelen ser muy parecidos en todas las empresas, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, familiares o no. Sin embargo, en la empresa familiar, la dificultad de encontrar un sucesor no suele limitarse únicamente a hallar a la persona con mejores capacidades y habilidades profesionales y personales. A esto hay que sumar la complicación que suele suponer tener que elegir entre los miembros de la familia, así como el hecho de que el nuevo líder deba responder a los deseos y expectativas de aquéllos.

La sucesión en la empresa familiar, al igual que en cualquier otra, no debe ser contemplada y estudiada como un evento, sino como un lento y gradual proceso planificado, en el cual los individuos van haciendo los cambios necesarios para asegurar la armonía de la familia y la continuidad de los negocios a través de las siguientes generaciones. Es decir, la sucesión puede definirse como la acción y hechos que conducen a la sustitución de un líder familiar por otro líder de la familia. Los dos pueden ser miembros del mismo núcleo familiar o de la familia en sentido “amplio”, y pueden o no pertenecer a la misma generación.

Para que la sucesión ocurra tienen que coincidir, al menos, tres elementos: un líder que deja la dirección, un sucesor que adquiere el rol de líder y un mecanismo que impulsa la sucesión.

Para Gersick et al (1997) todas las sucesiones siguen básicamente el mismo modelo, aunque dependiendo del tipo de transición (de propietario controlador a una sociedad de hermanos; de propietario controlador a consorcio de primos, de consorcio de primos a sociedad de hermanos, etc.), y de la complejidad del sistema, el proceso puede durar pocos meses o varios años. Dicho modelo contiene tres elementos o fases fundamentales: a) La acumulación de elementos que presionan para que se produzca el cambio, b) El desencadenante del cambio, y c) El compromiso con los cambios y el nuevo líder.

Normalmente, las empresas familiares resisten a los cambios durante tanto tiempo como les es posible, protegiendo sus hábitos y rutinas. Pero, más pronto o más tarde, las presiones del cambio, que pueden ser temporales (el proceso de envejecimiento, los cambios psicológicos en la familia, etc.) o ambientales (p.e., cambios políticos o económicos) se vuelven irresistibles. En estos momentos la empresa familiar funciona como una olla a presión, y cualquier suceso (desde una discusión entre miembros de la familia, hasta una caída en las ventas) puede ser el detonante que indicará el punto de no retorno hacia el importante cambio que supone el relevo en el liderazgo de la empresa. Una vez que se ha desencadenado la sucesión, y toda la presión acumulada se ha activado, se abre una nueva etapa, que desembocará en la elección del nuevo líder y que supone para el sistema una oportunidad única para hacer los cambios fundamentales que permitirán un desarrollo sostenible futuro. Para muchos, el final de esta etapa ocurre en el momento en el que se elige al nuevo líder. Para nosotros se produce, sin embargo, cuando la empresa familiar se declara formalmente preparada para operar de forma diferente: se han clarificado los diferentes roles de los líderes, se han comprendido y asimilado los cambios en el sistema, y se han implantado los nuevos procesos y rutinas. En nuestra opinión, el elemento clave en el plan de sucesión de la empresa familiar es “el cambio”. Consecuentemente, dicho plan deberá de establecerse teniendo en consideración el tiempo necesario de ajuste.

Inmediatamente después de producirse el relevo generacional (la sucesión propiamente dicha) las fuerzas se relajan y suele acontecer un periodo de bastante calma. Sin embargo, poco a poco, las fuerzas que llevan al incremento en la presión ambiental comienzan a aparecer de nuevo; se vuelve a desencadenar un proceso que terminará en una nueva sucesión, y así sucesivamente.

El plan de sucesión no puede ser conducido con reglas técnicas y teniendo en cuenta únicamente la dimensión del negocio; requiere además tener en consideración en qué etapa de

la vida se encuentran los principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados (tanto en las relaciones entre los miembros de la familia como en las relaciones empresa-familia). Esto es, el plan de sucesión de la empresa familiar requiere la participación de los miembros clave de la familia, y en ocasiones de consejeros profesionales, e implica un examen de los tres sistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad.

Para que sea efectivo, el proceso de planificación de la sucesión debe integrar el plan personal del líder que se retira (el fundador, en la primera generación), los planes de los miembros de la familia, y el plan del negocio. En otras palabras, el plan de sucesión supone, entre otras acciones:

- a- Desarrollar una estructura organizativa adecuada, en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades
- b- Preparar a los potenciales sucesores
- c- Desarrollar estructuras apropiadas tales como selección, desarrollo y comunicación con el sucesor.
- d- Planificar la entrada y salida de los miembros de la familia
- e- Planificar el retiro del líder
- f- Planificar la herencia
- g- Preservar la riqueza para asegurar la continuidad de los negocios

El plan de sucesión debe ser capaz de transferir todos los recursos y capacidades de la organización y, como cualquier plan, debe incluir una relación detallada de todas las acciones y pasos necesarios hasta su conclusión, las personas responsables de cada una de las diferentes acciones, así como su secuenciación en el tiempo.

2.- ELEMENTOS CLAVE PARA EL ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Como comentábamos en el apartado anterior, la planificación de la sucesión en la empresa familiar implica necesariamente la consideración y protección de los tres subsistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad. En nuestra opinión, el relevo generacional tendrá potencialidad para ser un éxito solamente cuando se consideran conjuntamente las interrelaciones y el impacto que dicho relevo tendrá sobre los tres subsistemas mencionados. En otras palabras, el éxito en la sucesión va a depender de:

1.- La propensión del líder a retirarse. Muchos de los expertos creen que uno de los principales obstáculos a la sucesión del líder es el propio líder, quien no siente deseo alguno de que su sitio sea ocupado por otro miembro de la familia. Esto se debe, en la mayoría de los casos, a la dificultad del líder para visualizar su vida sin desempeñar un rol significativo en el negocio familiar; a su impotencia para enfrentarse al hecho de que después de la sucesión se producirán cambios tanto en su vida como en el estilo de dirección.

Cuando el líder no muestra una determinada propensión a retirarse, la sucesión puede retrasarse innecesariamente. En ocasiones, incluso comienza el proceso para ser posteriormente abortado. Este retraso, o falso comienzo, que pretende contener de forma artificial las presiones temporales y/o ambientales que impulsan el cambio, puede ser

extremadamente perjudicial tanto para la familia como para el negocio; sin tener en cuenta el devastador efecto que puede causar en el sucesor. Incluso aunque la sucesión no se retrase, si el líder no está totalmente comprometido con la sucesión, los cambios estructurales que se producen son prácticamente nulos, lo cual puede suponer hipotecar completamente el desarrollo del nuevo líder y de la organización que dirige; además de minar irreparablemente las relaciones entre los miembros de la familia.

Si la tendencia del líder a abandonar el poder es cierta y visible, la probabilidad de concluir con éxito el proceso de sucesión aumenta, ya que tal propensión está indicando el acuerdo del líder con la necesidad de un relevo y, posiblemente, la aceptación de que el sucesor será un buen reemplazo.

Si el éxito o fracaso del proceso de sucesión puede depender de los deseos del líder por dejar su puesto a otro miembro de la familia, cabe preguntarse: ¿qué puede influir en la predisposición del líder a irse o mantenerse en el poder?

Un factor que juega un papel indiscutible es el miedo a perder su posición en la familia y/o en la comunidad en la que vive. Un cierto estilo de vida refleja un estatus particular en la comunidad. Una pérdida en el estandar de vida puede tener un impacto negativo sobre el líder que se retira y pierde parte de su actual confort. Por esta razón, el mantenimiento de un estilo de vida aceptable puede afectar al deseo del líder por retirarse y a la aceptación de su nuevo rol de jubilado, sobre todo si percibe que su retiro tendrá un impacto significativo sobre su posición en la comunidad.

Otro factor importante para determinar la propensión del líder hacia su retirada es la existencia de un sucesor que posea las características necesarias para ocupar el puesto de líder; un sucesor que, además de las características personales necesarias, esté fuertemente

comprometido con la empresa familiar y cuyos intereses confluyan con los del líder que se retira.

La percepción de que es el momento de transmitir su legado a la siguiente generación es otro de los factores influyentes en el retiro efectivo del líder. Éste forjó la cultura organizativa que puede influir en el crecimiento y desarrollo de su empresa. El poder de crear y dejar valores, creencias y oportunidades a la familia y a los miembros de la organización; la sensación de un sueño cumplido, es un factor que contribuye al bienestar emocional del líder que se retira.

Por otra parte, la vida del líder comprometido gira normalmente alrededor del negocio familiar, lo que le lleva a abandonar, y en muchas ocasiones ni siquiera a plantearse, cualquier otra actividad no relacionada con su negocio. De ahí que vea su retiro como una amenaza, como un periodo de su vida en el que la inactividad le conducirá a su propia destrucción.

De acuerdo con la Teoría de la Motivación, la propensión hacia la realización de una acción en un momento concreto está determinada por la anticipación de los beneficios de esa acción y las expectativas de la persona en que tal acción le proporcionará los beneficios deseados. Como la acción (abandonar el poder) suele estar bajo el control del líder, la urgencia de éste por iniciar el proceso de sucesión va a depender de los beneficios esperados de su retiro; que, al margen de los aspectos anteriormente mencionados, probablemente estarán muy relacionados las actividades que haya iniciado o espera desarrollar al margen del negocio que dirige.

2.- Los deseos del sucesor por tomar las riendas del negocio. Para que la sucesión sea un éxito, tan importante como la propensión de un líder a aceptar su sucesión es el deseo del nuevo líder a tomar las riendas del negocio.

Un sucesor que acepta el papel de mala gana no estará totalmente comprometido y, probablemente, además de no cooperar en la transición de liderazgo, proyectará resentimiento hacia los otros miembros de la familia. Adicionalmente, el candidato puede intentar usar su poder para obtener concesiones extra, lo que reduce la satisfacción del fundador y los otros miembros de la familia con el proceso. La evidencia empírica ha demostrado que existe una relación positiva entre el deseo del sucesor por tomar las riendas del negocio y el éxito del plan de sucesión (Morris et al, 1997; Goldberg y Woolridge, 1993).

La coincidencia entre los intereses del potencial sucesor y sus oportunidades en la empresa familiar constituye un factor importante para determinar si aquél se quedará o no en la empresa de la familia. Si dicha compatibilidad no es la deseada, muy probablemente el sucesor intentará hacer cambios para adecuar la empresa a sus competencias y aspiraciones.

Normalmente, cuando la empresa presenta un elevado potencial de generación de ingresos ésta (la empresa) suele resultar atractiva al potencial sucesor. Inversamente, una empresa familiar que presenta pocas expectativas de generar dinero puede frenar los deseos de los miembros de la próxima generación por quedarse a trabajar en la empresa. La evidencia empírica muestra que, entre los miembros de la próxima generación, aquéllos que son más optimistas acerca del futuro de la empresa se comprometen más y mantienen durante más tiempo las acciones de la empresa familiar. Esto es, hay una relación positiva entre la capacidad del negocio familiar para generar dinero y la propensión del sucesor a quedarse en él (Ambrose, 1983; American Family Business Survey, 1997).

Por otra parte, los individuos suelen sentirse atraídos por organizaciones en las que el ambiente de trabajo es agradable. En la empresa familiar, en la que varios miembros de la familia trabajan juntos, tal ambiente sólo se logra cuando todos tienen claro y están de acuerdo con sus roles individuales en el negocio. Si esto es así, la legitimidad del sucesor se

intensifica, incrementándose el grado de aceptación de sus planes y decisiones. Si el potencial sucesor sopesa los beneficios e inconvenientes de asumir el liderazgo de la empresa familiar, y se encuentra con unas relaciones familiares deterioradas, probablemente la oportunidad no le resulte demasiado atractiva.

3.- El plan de sucesión. Como ya apuntábamos anteriormente, el desarrollo de un plan de sucesión puede aumentar la probabilidad de cooperación entre los interesados en el negocio, lo cual incrementa las posibilidades de que la sucesión sea un éxito. En ausencia de tal plan, la inesperada desaparición del líder (a consecuencia de un accidente, p.e.) puede provocar profundas crisis de poder y autoridad, conflictos entre hermanos, y situaciones bastante difíciles de manejar.

Como hemos sugerido en el apartado anterior, el desarrollo del plan de sucesión implica que el proceso se conduzca de manera tranquila, contando con el convencimiento, compromiso y comunicación de la familia en todas sus etapas.

Los familiares altamente comprometidos con el negocio estarán intrínsecamente ligados al bienestar de la familia y el negocio. Esto proporciona el soporte necesario para que la familia comprenda el proceso emocional del plan de sucesión. Tales familiares ven dicha sucesión como una actividad que debe desarrollarse para mejorar la competitividad de la empresa y el bienestar de la familia. No debe sorprendernos por tanto encontrar una importante correlación entre el plan de sucesión de la empresa familiar y el plan de retiro del líder. Tampoco debe sorprendernos que la comprensión hacia el plan de sucesión sea mayor a medida que aumente el grado de acuerdo entre los miembros de la familia para continuar en el negocio (Sharma et al, 2001).

4.- El acuerdo de continuidad en el negocio. En la empresa familiar, los miembros de la familia, incluso aquéllos que no trabajan en la empresa, presentan las más variadas

combinaciones de legitimidad, poder, necesidades y expectativas. Consecuentemente, sus visiones, tanto de la empresa como de la familia, probablemente son diferentes.

Si algunos miembros de la familia se oponen fuertemente a mantener la propiedad de las acciones o participaciones en manos de la familia, su posición puede enturbiar el proceso de sucesión hasta tal punto que haga disminuir drásticamente el grado de satisfacción de los miembros de la familia con tal proceso. O dicho de otra manera, el grado de satisfacción con la transición intergeneracional mejora cuando los miembros de la familia están de acuerdo en mantener los negocios en la familia.

En una situación teórica, la cooperación entre las partes suele surgir si todas ellas perciben ganancias de tal comportamiento. En el contexto de la empresa familiar, las expectativas de que la empresa generará grandes cantidades de dinero, que dará trabajo a los miembros de la familia que lo deseen o que servirá para prestigiar el apellido de la familia, p.e, deberían incrementar el deseo de participación y la preocupación de los grupos familiares interesados en la empresa por realizar acciones que aseguren la continuidad de los negocios.

Aunque uno de los objetivos de las empresas familiares pueda ser la maximización del beneficio, es claro que éste no es el único, y en ocasiones tampoco el más importante, por el que se rigen este tipo de organizaciones. Así, por ejemplo, las empresas familiares emplean a los miembros de la familia para mantener la armonía familiar, aunque esta práctica pueda resultar subóptima desde el punto de vista financiero. Este hecho y otros similares, que no suelen ocurrir en las empresas no familiares, están relacionados con la visión que la familia tiene de la empresa, así como con el balance entre las necesidades y los beneficios de los principales grupos de interés en la empresa familiar. En consecuencia, cuanto mayor sea la coincidencia sobre la visión de la empresa y la forma de hacerla realidad, mayor será el deseo de los familiares de continuar en el negocio.

5.- La aceptación de los roles individuales. La claridad de roles y responsabilidades ayuda a los individuos a identificarse con su contribución a la buena marcha de la organización y a establecer un sentido de justicia en el trabajo.

Cuando cada miembro de la familia comprende y acepta su propio rol y el de los otros, tanto en la familia como en la empresa, la posibilidad de disputas, interferencias, malentendidos y hostilidad acerca de la sucesión decrece. La aceptación de los roles hace más fácil a los miembros de la familia trabajar juntos por encontrar las vías que faciliten el mantenimiento de los diferentes tipos de relaciones entre hermanos, así como la relación entre sucedido y sucesor.

Si esta aceptación de los roles no se da, pueden aparecer comportamientos oportunistas que incrementarán los costes de la sucesión, tanto los financieros como los no financieros. Así, por ejemplo, algunos miembros de la familia pueden intentar minar los esfuerzos de los otros en orden a lograr una redistribución de las acciones/participaciones de la empresa, mayor poder, más protagonismo, etc.

Malone (1989), **Lansberg y Astrachan** (1994) y **Lunberg** (1994), entre otros, sugieren que el respeto, la sinceridad y la comprensión entre los miembros de la familia, así como la presencia de vías de comunicación abiertas, juegan un papel importante en el nivel de aceptación de los roles relativos a los negocios de los miembros de la familia.

6.- La Transferencia de la riqueza. Como hemos comentado anteriormente, preservar y transferir riqueza a las futuras generaciones son normalmente dos objetivos perseguidos por el líder de la empresa familiar.

Cuando el líder es el fundador de la empresa familiar, y por tanto el máximo propietario de la misma, se le plantea un dilema a la hora de la transferencia de la riqueza. Dicho dilema

consiste, normalmente, en la elección entre dos posibles alternativas: distribuir las acciones/participaciones de la empresa en igual cantidad entre sus hijos o distribuir las de manera equitativa (en función de los méritos y capacidades de cada hijo para operar en el negocio). Este dilema surge igualmente, quizá con más intensidad, cuando el líder no es el fundador y los miembros de la familia tienen diferentes perspectivas sobre cómo debe repartirse la propiedad de la empresa. Algunos eligen transferir la propiedad de los activos, total o parcialmente, a un número de individuos; otros prefieren transferir la propiedad como un legado a todos sus hijos, mientras que otros lo hacen sólo a quienes trabajan activamente en la empresa.

Como podemos observar, las soluciones pueden ser diferentes pero, una vez más, encontrar la adecuada será mucho más sencillo si en la familia existe un clima de armonía apropiado. Si éste no se da, el problema de la transmisión de la riqueza puede crear importantes tensiones en el sistema y reducir sustancialmente el incentivo o la motivación de los potenciales líderes por hacerse con las riendas del negocio.

En algunas ocasiones, como una medida para controlar la dirección de sus empresas, sólo una fracción del total de la riqueza se transmite a las posteriores generaciones. En nuestra opinión, esta práctica puede resultar muy perjudicial tanto para la empresa como para la familia. Creemos que el proceso de sucesión no está concluido mientras que parte de la propiedad de la empresa siga en manos de la anterior generación. Y es que esta situación puede provocar una innecesaria y destructiva lucha entre el/los sucesor/es y su predecesor, oficialmente retirado; pero que, gracias al poder que le confiere la propiedad de las acciones o participaciones, intenta mantener la estrategia o el control operativo de la empresa familiar. Tengamos en cuenta que, más allá del valor monetario, las mayores implicaciones de la forma en la que se transmite la riqueza (la propiedad de ésta) son para el gobierno y el control de la empresa familiar. Sin el suficiente control, que proviene de la propiedad de las acciones o

participaciones, el sucesor y su equipo pueden tener dificultades para operar efectivamente en sus negocios. Esto es, los esfuerzos del sucesor y su equipo para establecer e implementar estrategias de futuro para la empresa familiar pueden ser seriamente erosionados o incluso destruidas por el intrusismo o sobrecontrol del líder retirado.

La diversificación de las inversiones de la familia tanto como sea posible, con objeto de poder transferir riqueza a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa en el momento del relevo generacional, así como la existencia de pactos para la compra de acciones/participaciones entre accionistas/socios, ayudan a minimizar el problema de la transmisión de la riqueza, a reducir los conflictos entre propietarios y a proveer liquidez para aquellos individuos que desean vender su participación a otros.

7.- Transferencia del gobierno de la organización. En no pocas ocasiones, el plan de sucesión olvida que para que ésta se concluya con éxito es importante preparar y desarrollar la organización (Buxton, 1999). Desarrollar una organización para la sucesión significa que la estructura de responsabilidades, los sistemas de alta dirección y los órganos de gobierno deben evolucionar de manera que, al mismo tiempo que se hace “implantable” la sucesión, dan lugar al fortalecimiento de la propia organización (Gallo, 1998; Ward, 1991).

La realidad ha mostrado que las empresas familiares que superan con éxito el relevo intergeneracional poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades (Ciampa y Watkins, 1999; Simon, 1996, Ayres, 1998); hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

Si cada órgano de gobierno, y por extensión los individuos que los conforman, no tiene claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes et al, 1997; Sager, 1994; Michaels y Dixon, 1994; Hartenian et al, 1994).

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello, que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la “unidad” y el “compromiso” (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en “desunión” y “abstención”; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición.

La supervivencia en el tiempo de la empresa y su prosperidad dependen en gran medida de la habilidad del sucesor y su equipo para adaptarse a los cambios provenientes del e-business, la globalización, la consolidación, etc. Durante el tiempo de la transición del liderazgo, el nuevo líder debe conocer y comprender cuáles son los recursos y capacidades de los que dispone la empresa, y si son o no fuente de ventaja competitiva; debe aprender a pensar estratégicamente y a diseñar políticas y estrategias que sean capaces de obtener ventajas de los recursos y capacidades disponibles.

8.- Comunicación y superación de conflictos. Aunque todos los elementos anteriormente comentados son sumamente importantes, creemos que los conceptos clave para la conclusión con éxito del proceso de sucesión de la empresa familiar, y que están detrás la propensión del

líder a retirarse, de la aceptación de los diferentes roles individuales, de la forma en la que se transfiere la riqueza, de los acuerdos para permanecer en el negocio, etc., son: “comunicación” y “superación de conflictos”

“Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos es la diferente perspectiva desde la cual los miembros de la familia ven la empresa” (Ward, Aronoff y Craig, 1994). Dada la posición de cada miembro de la familia respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.), y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.), cada persona va a percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. El conflicto suele surgir de las diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad, así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas, dichos, medios materiales, relaciones sociales, etc.

En la percepción que el sujeto recibe en cada momento juega un papel muy importante la afectividad, lo vivido y aprendido anteriormente (Van y Schein, 1979; Louis, 1980; Ashford y Cumming, 1985; Hartenian et al, 1994). Cada uno tiene su historia y sus necesidades, por ello cada uno estructura lo sentido y percibido de forma diferente. El hombre percibe las cosas, no como son en sí mismas, sino como son para él. Para evitar conflictos y malentendidos resulta imprescindible aprender a percibir con objetividad.

Generalmente, el hombre, más dado a razonar que a percibir, olvida que un buen razonamiento necesita partir de una buena y adecuada percepción de la realidad. Por tanto, la mayoría de las veces, procedemos a razonar o a emitir juicios sin reflexionar con detalle en lo que realmente cada persona ha percibido o está percibiendo previamente. Esta percepción es la base para poder razonar adecuadamente y con ello poder entenderse. Si los conceptos, juicios o razonamientos no tienen en cuenta la percepción del sujeto, los resultados serán muy escasos o nulos.

No debemos olvidar que el sistema familiar está basado en emociones y sentimientos (reacciones primarias) y en relaciones de amor y odio. Cuando los que se relacionan son los padres y los hermanos, de lo que resultan relaciones paternofiliales, los conflictos suelen ser menores. Pero cuando la familia se expande y en esas relaciones intervienen los cónyuges de los hijos, los propios hijos y los nietos del fundador y sus cónyuges, las desavenencias y los conflictos resultan difíciles de contener; ya que los intereses preponderantes ya no son los del fundador sino que se distribuyen por ramas y pueden resultar contrapuestos con otras ramas y también intrarramas, probablemente por razones emocionales que son el resultado de comparaciones y celotipias.

Las conductas subconscientes, derivadas del sistema emocional y de sentimientos, producen reacciones no deseables que dificultan las relaciones. Si añadimos que la familia se mira hacia dentro, hacia ella misma, el resultado es que se da mucho valor a la problemática interna causada por las relaciones interfamiliares y resulta difícil sustraerse a ellas cuando existen. Como consecuencia puede ocurrir que, salvo que existan foros previstos y aceptados por todos los miembros de la familia (vías de comunicación abiertas), en los que se discutan y solucionen los conflictos, éstos pueden acabar paralizando no sólo el proceso de sucesión, sino destruyendo tanto a la empresa como a la familia.

3.- CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

En nuestra opinión, dos son las principales conclusiones que se desprenden de nuestro trabajo:

a) que la sucesión en la empresa familiar no debe ser contemplada como un evento, sino como un proceso que debe ser planificado, y b) que la planificación del proceso de sucesión, si queremos que éste tenga éxito, no puede hacerse sin tener en consideración el impacto que el

relevo generacional tendrá sobre la familia, la empresa y la propiedad; y sobre las interrelaciones existentes entre estos tres subsistemas, presentes en toda empresa familiar.

Teniendo en consideración los elementos que hemos descrito como más importantes para que el proceso de sucesión sea un éxito, se nos antoja que todos ellos pueden resumirse en dos únicos conceptos: “comunicación” y “superación de conflictos”. Bajo este prisma, antes de proyectar o intentar construir un plan de sucesión, deberían identificarse los impedimentos para la comunicación en la empresa, en la familia, y/o en las relaciones empresa-familia; obstáculos que podrían poner en serio peligro el éxito en la conclusión de dicho plan.

Nunca debemos pasar por alto que los conflictos resultan de la interacción y fricción entre individuos que se hallan en diferentes etapas de desarrollo, cada cual con diferentes creencias, necesidades, aspiraciones, y tolerancia al riesgo. Cada empresa familiar es única y no hay una única solución para aproximarse al plan de sucesión. Sin embargo, si parece claro que la identificación de los estados de desarrollo del negocio, la familia y los individuos es un paso preliminar importante.

Para desarrollar un plan de sucesión viable se hace necesario que los miembros de la familia se comprendan a ellos mismos y a su negocio; se necesita invertir tiempo en establecer vías o sistemas de comunicación entre los miembros de la familia, así como entre la familia y la empresa.

Admitiendo que cualquier empresa familiar debe tener un plan de sucesión, aunque sea informal, y que la comunicación y superación de conflictos son la base del éxito en dicho plan, aún nos surgen algunas preguntas para las que habríamos de hallar respuestas, y que pueden ser pistas para futuras investigaciones:

- a- ¿Debe la formulación del plan de sucesión depender de la edad del líder que está en el poder?
- b- ¿ Debe la formulación del plan de sucesión depender de la generación en la que se encuentre la empresa?
- c- ¿Tiene influencia el sexo del propietario/gestor en la formulación del plan de sucesión?
- d- ¿Debe el plan de sucesión ser diferente en función del sector de actividad en el que opera la empresa?
- e- ¿Debe la formulación del plan de sucesión depender del tamaño de la empresa?

5.- BIBLIOGRAFÍA

- Ambrose, D.M. (1983), "Transfer of the family-owned business", *Journal of Small Business Management*, January, p.49-56.
- American Family Business Survey (1997), "The Arthur Andersen/Mass Mutual American Family Business Survey". <http://www.arthurandersen.com/CFB.97surv.asp>.
- Ashford, S. J.; Cummings, L.L. (1985), "Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, p. 67-79.
- Ayres, G.R. (1998), "Rough corporate justice", *Family Business Review*, vol. 11, nº 2, p. 91-106.
- Brown, R.B. y Coverley, R. (1999), "Succession planning in family business: a study from East Anglia, U.K.", *Journal of Small Business Management*, vol. 37, nº 1, January, p.93-97.
- Buxton, B. (1999), "The human and strategic sides", *Supply House Times*, vol. 41, nº 11, January, p. 43-51.
- Ciampa, D. y Watkins, M. (1999), "The successor's dilemma", *Harvard Business Review*, vol. 77, nº 6, p. 161-168.
- Corona, J. (2005). "Manual de la empresa familiar". Ed. Deusto: Barcelona
- Curatola, A. P. (2000), "Family business values and estate planning", *Strategic Finance*, vol. 82, nº 4, October, p. 17-18.
- Federación Asturiana de Empresarios (2006). "Claves para la continuidad de la empresa familiar". Septem Ediciones, S.L., Oviedo.
- Fuentes, J. (2007). "De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar". Pirámide, Madrid.
- Gallo, M. A. (1998), "La sucesión de la empresa familiar", Servicio de estudios "La Caixa".
- Gersick, K. E et al (1997), "*Generation to generation: life cycles of the family business*", Harvard Business School Press, Massachusetts, USA.

- Golberg, S.D. y Woolridge, B. (1993), "Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms", *Family Business Review*, vol. 6, nº 1, p. 55-73.
- Hartenian, L et al (1994), "Antecedents and consequences of role perceptions: A path analytic approach". *Journal of Applied Business Research*, vol. 10, nº 2, p. 40-63.
- Lansberg, I. et al (1988), "Family business as an emerging field", *Family Business Review*, Vol. 1, p.1-8.
- Lansberg, I. y Astrachan, J.H. (1994), "Influence of family relationships on succession planning and training; the importance of mediating factors", *Family Business Review*, vol. 7, nº 1, p. 39-59.
- Louis, M. (1980), "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 226-251.
- Lundberg, C.C. (1994), "Unraveling communications among family members", *Family Business Review*, vol. 7, nº 1, p. 29-37.
- Malone, S.C. (1989), "Selected correlates of business continuity planning in the family business", *Family Business Review*, vol. 2, nº 4, p. 341-353.
- Maynard, R. (1999), "Family ties", *Builder*, vol. 22, nº 14, November, p. 106-112.
- Michaels, R.E., y Dixon, A.L. (1994), "Seller and buyers on the boundary: potential moderators of role stress-job outcome relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, Winter, p. 62-73.
- Miller, N. J.; McLeod, H. y Young Oh, K. (2001), "Managing family business in small communities", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº 1, January, p. 73-87.
- Morris, M.H. et al (1997), "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, vol. 12, p. 385-401.
- Nin Ho, F.; Vitell, S.J.; Barnes, J.H. Y Desborde, R. (1997), "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, nº 2, p. 117-126.
- Oltra, V (1999), "*Manual para el estudio de la empresa familiar y su competitividad*", IVEFA, Valencia.
- Potts, T.L. et al (2001), "Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part I", *Journal of Financial Planning*, vol. 14, nº 6, June, p. 102-115.
- Potts, T.L. et al (2001), "Effective retirement for family business owner-managers: perspective of financial planners, part II", *Journal of Financial Planning*, vol. 14, nº 7, July, p. 86-96.
- Sager, J.K. (1994), "A structural model depicting salespeople's job stress", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, Winter, p. 74-84.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Pablo, A.L. y Chua, J.H. (2001), "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms. a conceptual model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, nº 3, spring, p. 17-35.
- Simon, J. (1996), "*Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*", Harvard Business School Press, Boston.
- Smyrnios, K.X.; Romano, C.A y Dana, L.E. (2000), "10 Steps to succession planning", *Australian CPA*, vol. 70, nº 11, December, p. 44-46.
- Stein, N. (2001), "The age of the scion", *Fortune*, vol. 143, nº 7, April, p. 120-128.
- Van, M. y Schein, E.(1979), "Toward a theory of organizational socialization" In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-264, JAI Press, Greenwich.

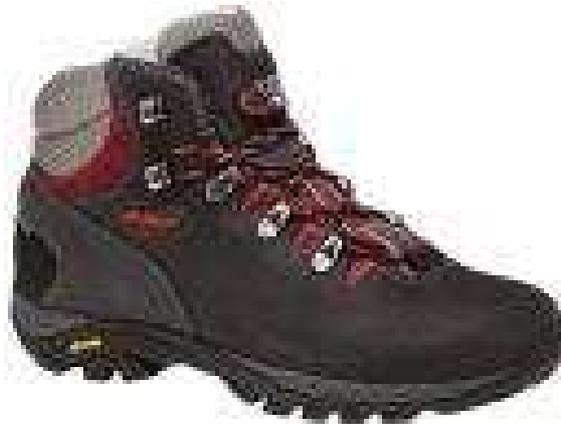
Ward, J. L. (1991), "*Creating effective boards for private enterprises*", Jossey-Bass, San Francisco.

Ward, J.L; Aronoff, P; Craig, E (1994), "Managing family-business conflict", *Nation's Business*, vol. 82, nº 11, p. 54-56.

Ward. J.L. (1994), "*Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*", El Ateneo, Buenos Aires.

Yetmar, S.A. y Eastman, K.K. (2000), "Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination", *Journal of Business Ethics*, vol. 26, nº 4, p. 271-288.

TEMA 8



LA TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL EMPRENDEDOR: EL CASO DE LA EMPRESA CALZADOS FAL, S.A.



1.- INTRODUCCIÓN

En no pocas ocasiones, el plan de sucesión de las empresas familiares olvida que para que ésta se concluya con éxito es importante preparar y desarrollar la organización (Buxton, 1999). Desarrollar una organización para la sucesión significa que la estructura de responsabilidades, los sistemas de alta dirección y los órganos de gobierno deben evolucionar de manera que, al mismo tiempo que se hace “implantable” la sucesión, den lugar al fortalecimiento de la propia organización (Gallo, 1998; Manzano y Ayala, 2002).

La realidad ha mostrado que las empresas familiares que superan con éxito el relevo intergeneracional poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades (Ciampa y Watkins, 1999; Simon, 1996, Ayres, 1998); hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

Si cada órgano de gobierno, y por extensión los individuos que los conforman, no tiene claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes et al, 1997; Manzano y Ayala, 2003).

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello, que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para

solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la “unidad” y el “compromiso” (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en “desunión” y “abstención”; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición.

Consciente de lo anterior, en el año 2001, D. Manuel Abad, fundador de Calzados FAL, empresa dedicada a la fabricación de calzado, ubicada en Arnedo, capital de esta actividad en La Rioja, se mostraba preocupado por comprobar si el diseño organizativo de su empresa era el adecuado para garantizar su supervivencia y desarrollo futuros; así como por detectar las posibles mejoras que sería factible y deseable introducir en la estructura organizativa, que estaba a punto de transmitir a la siguiente generación.

Con el propósito de responder a sus interrogantes, y teniendo en consideración que la estructura organizativa de toda empresa familiar debe girar en torno a dos elementos fundamentales: a) Las necesidades de la empresa, y b) La personalidad de la familia, revisaremos brevemente la actual estructura organizativa de Calzados FAL, S.A. siguiendo el esquema propuesto en la figura I.

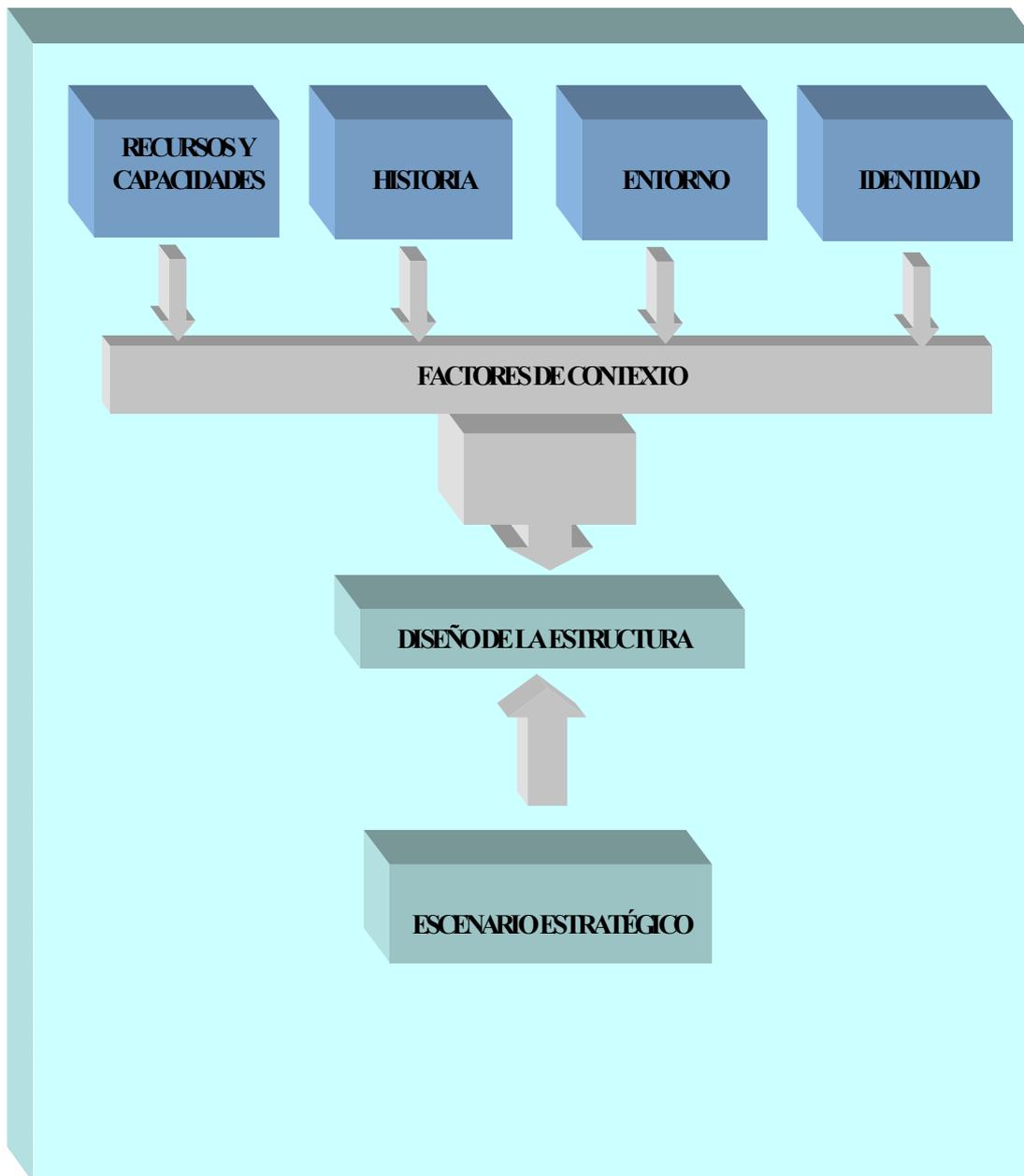


Figura I. Esquema para la revisión de la empresa y diseño de su estructura organizativa

2.- HISTORIA E IDENTIDAD DE CALZADOS FAL, S.A.

Calzados FAL, S.A. es una empresa mediana, con más de 40 años de vida, en la que trabajan dos generaciones de una misma familia (el fundador y tres de sus hijos); aunque en el año 2001 la propiedad sigue manteniéndose en manos del fundador. Calzados FAL, S.A. es una empresa bien posicionada en el mercado (su crecimiento en los últimos 5 años se ha situado en torno a un 17 %), cuya calidad está suficientemente reconocida, lo que ha facilitado la

creación de su propia marca en calzado de seguridad (FAL Seguridad) y el afianzamiento de la prestigiosa marca Chiruca.

Calzados FAL, S.A. nace en 1965 gracias al espíritu emprendedor de tres socios: Fernández, Abad y León. Después de una experiencia en común, en 1973, Fernández vende su participación en la empresa; al igual que lo hace en 1977 León. Desde esta fecha la empresa es propiedad de Manuel Abad, quien la dirige y controla hasta el año 2002, fecha en la que pasa el testigo a sus hijos Manuel y Carlos.

El Sr. Abad es un hombre con un espíritu que podríamos denominar inquieto y emprendedor. Éste le lleva, ante la falta de trabajo en su tierra, a emigrar a Francia. A su vuelta decide crear, con otros dos socios, una empresa en la que pueda poner en práctica algunos de sus conocimientos sobre sistemas de producción y gestión experimentados en Francia.

Durante la fase en la que el Sr. Abad lleva en solitario las riendas del negocio, se dotó a la empresa de una estructura organizativa técnicamente adecuada, en la que destaca la figura del Sr. Abad como líder indiscutible, querido y respetado por todos. Esto, junto a la profesionalidad, el compromiso y la confianza en los miembros de la organización ha facilitado a Calzados FAL S.A. un progresivo crecimiento, así como las bases para superar las sucesivas y profundas crisis habidas en el sector del calzado.

Hace unos años, dos de los hijos del Sr. Abad (a partir de ahora “El Fundador”) se incorporan a la empresa. Progresivamente van asumiendo responsabilidades de tipo directivo, y como consecuencia de ello se producen cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa. El más fácilmente visible es la desaparición del puesto de gerente, aunque puede haber habido otros cambios menos visibles, pero igualmente importantes, que han obligado a una readaptación interna por parte de los miembros de la organización.

En el año 2001, el peso de la dirección de Calzados FAL, S.A. recae fundamentalmente en dos de los miembros de la segunda generación. Estos, aun cuando no tienen formalmente delimitadas sus funciones, si parece claro que realizan labores diferentes: uno de ellos se dedica más a las tareas relacionadas con el aprovisionamiento, la producción y la gestión de recursos humanos; y el otro a las actividades relacionadas con la comercialización del producto y la proyección externa de la empresa.

La historia del fundador, y los diversos cambios que ha tenido que enfrentar, han impregnado su carácter y el de su empresa de dos cualidades básicas: apertura y aceptación del cambio; lo cual nos ayuda a comprender la preocupación del fundador por conocer si la estructura organizativa de Calzados FAL, S.A. es suficientemente flexible y está preparada para afrontar los nuevos retos de futuro.

3.- CALZADOS FAL: UNA MIRADA A SU INTERIOR

Con el propósito de conocer más de cerca los aspectos claves de la empresa, el grupo de trabajo ha realizado quince entrevistas personales en profundidad: tres con el fundador, tres con los hijos que trabajan en la empresa, una con el jefe de contabilidad y administración, una con el responsable de compras y aprovisionamiento, una con el responsable de producción, cuatro con los responsables de ventas, una con el responsable de calidad en calzado de seguridad y una con el responsable de I+D+i.

Además, exceptuando al fundador, se ha encuestado a cada uno de los responsables de la estructura organizativa sobre cuáles son sus tareas y responsabilidades. En dicha encuesta, se pidió a los participantes que jerarquizaran las tareas en función de dos parámetros: a) la importancia de la tarea; y b) el tiempo dedicado a cada una de ellas.

Las conclusiones más importantes, extraídas de la información recogida por los diferentes medios utilizados son:

- **El éxito de Calzados FAL, S.A.** descansa fundamentalmente en los siguientes pilares:
 - A) La actitud emprendedora del fundador.
 - B) La calidad de sus productos.
 - C) La imagen de seriedad y buen hacer que han sabido transmitir a sus clientes.
 - D) La inquietud por la innovación.

- Existe un alto grado de consenso entre todos los entrevistados sobre cual es la ventaja competitiva de la empresa; por lo que éste puede ser el pilar sobre el que construir una visión compartida. La ventaja competitiva declarada es la alta calidad del producto¹. No obstante, varios miembros del equipo directivo mostraron su preocupación porque esta ventaja competitiva pudiera llegar a ser anulada si no se es capaz de producir a un coste razonable y mantener una o varias marcas de prestigio.

- Por otra parte, la empresa parece estar en vanguardia, respecto a las empresas del sector, en cuanto a investigación, desarrollo e innovación; lo que significa para Calzados FAL, S.A., siempre que sus resultados sean explotables y difícilmente apropiables por la competencia, una ventaja competitiva.

¹ Avalada por unos ingresos de explotación de más de 19,5 millones de euros en el año 2004 y las certificaciones de calidad según la UNE que posee la organización (ISO 9001:2000 de AENOR, ISO-20344:2004, ISO-20347:2004, ISO-14001 y el cumplimiento de las normas europeas de calzado de uso profesional).

- Calzados FAL, S.A. tiene tres líneas de productos diferenciadas (Calzado de Seguridad, Trekking y Calzado Infantil), cada una con su propio mercado. Aunque el mercado de los tres productos podría definirse como maduro, cada uno tiene sus propias peculiaridades, sus propias perspectivas de crecimiento, diversificación, etc.
- En lo que respecta a los valores de la empresa, quizá el más repetido por todos los miembros del “equipo directivo” ha sido la seriedad en el trabajo. Los miembros de la familia añadieron, además, el compromiso con la empresa, y el coraje y dedicación del trabajador.
- Cuando se preguntó a los diferentes miembros de la familia cuál era el problema que nunca les gustaría tener en la empresa, la respuesta fue la misma: tener que cerrar la empresa. Los motivos que según ellos podrían conducir a esta situación son dos: a) llevar a cabo una mala gestión, b) problemas entre los miembros de la familia; si bien, estas causas se jerarquizaban de distinta forma por los miembros familiares.
- Planteado el interrogante, sobre el problema que más les preocupa, a los miembros del equipo directivo que no son de la familia, la respuesta fue coincidente con lo que manifestaron los miembros de la familia: el cierre de la empresa. Aunque las razones que podrían llevar a esta situación son idénticas a las manifestadas por los miembros de la familia que trabajan en la empresa (mala gestión y desunión entre los miembros de la familia), la mayor parte de los miembros del equipo directivo “no familiares” creen que ambas razones están muy relacionadas, pero que el desencadenante sería la posible discordia entre los miembros de la familia.

- Aunque parece existir una separación de los diferentes puestos de responsabilidad, la definición de dichos puestos y sus responsabilidades no siempre está clara, lo que está provocando que algunas áreas queden escasamente cubiertas.
- Todos los miembros del equipo directivo han puesto de manifiesto la necesidad de crear un Consejo de Administración “fuerte” y operativo.
- Todos los miembros no familiares del equipo directivo coinciden en señalar el fuerte liderazgo del fundador.
- La competencia en el sector en el que trabaja Calzados FAL, S.A. es muy alta. Este hecho se debe, fundamentalmente, a la prácticamente nula existencia de barreras de entrada y salida. En opinión de la mayoría del equipo directivo, la diferenciación suele venir de la mano de la calidad.
- Aunque cada uno de los tres productos que vende la empresa tienen su propio mercado y sus propios clientes, los responsables de ventas señalaron que la fidelidad de los clientes tiene un doble componente: la marca y el precio.

La figura II recoge esquemáticamente y de forma resumida los aspectos más relevantes detectados en Calzados Fal, S.A.

4.- RECURSOS Y CAPACIDADES

La metodología utilizada en el desarrollo del trabajo ha permitido comprobar que Calzados FAL, S.A. cuenta con recursos intangibles valiosos, que a nuestro entender son los que le han

posibilitado permanecer en el sector. Dichos recursos son, fundamentalmente: su marca, su reputación en el mercado, el esfuerzo y capacidad para innovar y el Know-how de su capital humano.

Además, Calzados FAL, S.A. posee algunos recursos tangibles que merece la pena destacar: sus instalaciones, y la tecnología utilizada (que en opinión de los miembros familiares del equipo directivo es de las más avanzadas en España y Europa).

Tan importante como poseer los recursos necesarios, es saber movilizar y desplegar éstos para que se conviertan en fuentes de ventaja competitiva; de ahí que analizamos su influencia sobre la estructura organizativa.

Uno de los elementos clave en la movilización y despliegue de los recursos es el establecimiento de canales de comunicación. Con objeto de que todos y cada uno de los miembros de la organización puedan sentirse importantes y partícipes de los objetivos marcados, se hace necesario establecer flujos de información y mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.

En la medida de lo posible no deben obstaculizarse o destruirse los mecanismos de coordinación informales, puesto que son más rápidos y flexibles que los formales. No obstante, allí donde sea necesario, deben establecerse mecanismos de coordinación específicos. En concreto, creemos que éstos son necesarios en el caso de los vendedores, con objeto de transmitir a los clientes claramente la imagen y calidad de los productos ofertados, así como para garantizarnos el retorno de la información que les proporcionan los clientes (servicio postventa, necesidades y gustos de los consumidores que desean ver plasmados en los nuevos productos, características de los consumidores, etc.).

PUNTOS DE VISTA	FAMILIARES	NO FAMILIARES
Puntos Fuertes	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • I+D mayor que la competencia • Una marca introducida • Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • Marcas de prestigio • Atención al cliente
Puntos Débiles	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización • Tareas no definidas entre los hermanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de producción • Liderazgo compartido • No están definidos los puestos de trabajo • No están claras las tareas de cada uno • Difícil diferenciación del producto • La opinión de los directivos debe hacerse notar en el Consejo de Administración
Visión futura	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento moderado vía internacionalización • Empresa flexible • Subcontratar parte de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de especialización • Influenciada por los rápidos cambios en el entorno
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Seriedad en el trabajo • Apertura al cambio • Compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo • Profesionalidad
Problemas que no quieren tener	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación de empleo • Ruptura familiar 	<ul style="list-style-type: none"> • Desaparición de la empresa por problemas entre los miembros de la familia

Figura II. Resumen de la información recogida

5.- ENTORNO

El sector del calzado es un sector maduro, muy segmentado y con fuerte competencia. Esto supone que la supervivencia de Calzados FAL, S.A. va a depender, en cierta medida, de la identificación clara de su nicho de mercado (que puede lograrlo gracias a la diferenciación de sus productos –vía calidad o vía innovaciones en ellos introducidas-) y de su competitividad.

Aunque todo lo dicho sobre el sector es trasladable, de forma general, a los tres tipos de calzado que vende la empresa, se hace necesario contemplar por separado las peculiaridades del entorno que afectan a cada uno. Así, el calzado de Trekking y de Seguridad están fuertemente influenciados por las innovaciones que se generan en el sector (materiales, diseño, ...), mientras que las ventas del calzado infantil dependen más de las tendencias que marca la moda.

Ante un sector tan maduro y competitivo, la estructura debe ser lo más flexible posible, permitiendo una rápida y eficaz adaptación a las cambiantes condiciones del entorno. Esto es, en nuestra opinión, debe evitarse sobrecargar la estructura con puestos que añadan costes fijos y le resten flexibilidad.

Los puestos de trabajo deben estar definidos de manera que las personas que los ocupen sean polivalentes, para asegurar la flexibilidad. Por otra parte, los mecanismos de coordinación deberán ser, en general, informales y basados en la adaptación mutua de las personas.

Este planteamiento es válido tanto para la estructura directiva como para la productiva. Esta última ha de permitir rápidos cambios en el diseño del producto y en el proceso productivo, debido a la fuerte competencia del sector. Simultáneamente debe de evitar incurrir en elevados costes fijos. La empresa una vez que ha analizado su cadena de valor, resulta cada vez más importante plantearse la necesidad de subcontratar parte de las actividades de producción y realizar offshoring.

6.- ESCENARIO ESTRATÉGICO DE CALZADOS FAL, S.A.

De acuerdo con la situación interna de la empresa y su entorno competitivo, en nuestra opinión, la estrategia de la empresa en los próximos cuatro años debe basarse en la calidad del producto, la consolidación de la marca y el crecimiento moderado.

La calidad del producto determina la clientela potencial a la que se ha de dirigir la empresa. En el 2001, Calzados FAL es conocida fundamentalmente por dos marcas Chiruca y FAL Seguridad, que van dirigidas a clientes potencialmente diferentes. Ambas están ampliamente asociadas a calzado de calidad, que incorpora las últimas innovaciones tecnológicas habidas en el sector.

Calzados FAL, S.A. no posee una marca suficientemente reconocida por el mercado en calzado infantil. Si la empresa desea conservar y rentabilizar esta línea de negocio, tendría que plantearse una estrategia adecuada para posicionar su marca en el mercado.

Las características de los mercados a los que se dirige Calzados FAL hacen pensar en un tímido crecimiento interior. Sin embargo, cabe esperar un crecimiento sostenible de las ventas vía internacionalización.

Puesto que los objetivos estratégicos parecen muy claros, el diseño de la estructura debe realizarse en función del propósito que se busca, más que en función de las tareas que se realizan.

Propósito I: La calidad del producto

Calzados FAL, S.A. ha de asegurarse la calidad del producto, tanto si es de fabricación propia como si es adquirido a otros proveedores. Esto significa que el responsable de calidad controlará los procesos productivos, recepción de materias primas, etc. referidos a la

producción propia; así como la calidad de los productos terminados adquiridos a los proveedores.

Por otra parte, la calidad del producto no se define únicamente por su excelencia técnica, sino también por su adecuación a las necesidades de los clientes. Por tanto, el área de Producción necesita recibir información sobre lo que los clientes necesitan y están dispuestos a pagar. De este modo, la calidad también es responsabilidad del área Comercial.

Con objeto de asegurar la calidad, es necesario implementar mecanismos de comunicación entre el área de calidad, el área comercial, la de producción y la de aprovisionamiento. Para que la comunicación sea eficaz, deberá utilizarse un mismo lenguaje, el cual puede ser los diseños del calzado. La responsabilidad del área comercial sería transformar los deseos y necesidades de los clientes en un diseño (patrón), y la responsabilidad del área de producción, elaborar el calzado siguiendo fielmente las indicaciones del diseño. Por otra parte, será responsabilidad del área de aprovisionamiento, la obtención de las materias primas adecuadas para la consecución de los diseños, y del área de calidad asegurar la calidad en cada una de las fases del proceso.

De lo anterior se desprende que el flujo de información partirá del área comercial. El flujo de información que parte desde el área comercial al área de producción debe recoger los pedidos de los clientes, el grado de aceptación de los diversos productos, etc.

Hay dos flujos de información que partirán del área de producción: uno hacia el área comercial y otro hacia el área de aprovisionamiento. El primero de ellos se refiere a los plazos de entrega, costes de fabricación, posibilidades de cambios en materiales y diseños, etc.; el segundo afecta fundamentalmente a las características de las materias primas. Desde el área de aprovisionamiento parte un flujo al área de producción. Dicho flujo contendrá información sobre los precios, plazos, condiciones, etc. de las materias primas adquiridas.

Por su parte, desde el área de calidad se informará tanto al área de aprovisionamiento como a la de producción sobre la calidad de las materias primas adquiridas y de los productos terminados.

Estos flujos de información han quedado recogidos en la figura III

Propósito II: Consolidación de la marca

La marca es el modo principal de identificar un producto y de diferenciarlo formalmente de los demás. La marca es principalmente un instrumento de apoyo a la estrategia comercial. Un mismo producto puede ser percibido de modo distinto según la marca con que se comercialice.

Si la marca tiene una imagen favorable, por el prestigio de la empresa o por otras características diferenciadoras de los productos que vende, todo nuevo producto que se identifique con dicha marca contará inicialmente con una ventaja competitiva que facilitará su comercialización.

Chiruca y la consolidación de FAL, como una marca fuerte, pasan por la realización de un importante esfuerzo en campañas publicitarias (tal y como se está haciendo) que consigan que el mercado asocie las marcas FAL a productos de calidad, diferentes a los de la competencia.

El área responsable de la consolidación de la marca y de la calidad percibida serán la Dirección de Imagen y Relaciones Externas y el área comercial, que además de ocuparse de la estrategia de implantación, serán las responsables de medir el impacto de la marca sobre las preferencias de los compradores.

Para alcanzar este propósito, los principales flujos de información deben de ser bidireccionales: Dirección de Imagen y Relaciones Externas/área Comercial \longleftrightarrow Distribuidores/vendedores \longleftrightarrow Clientes. El flujo de información que parte de la Dirección de Imagen y Relaciones Externas/área Comercial debe de recoger las cualidades del producto,

sus características diferenciadoras respecto a los productos de la competencia, segmento del mercado al que se dirige, etc. El flujo que parte desde los clientes debe recoger cómo perciben éstos la marca, el precio “adicional” que están dispuestos a pagar por nuestra marca, etc.

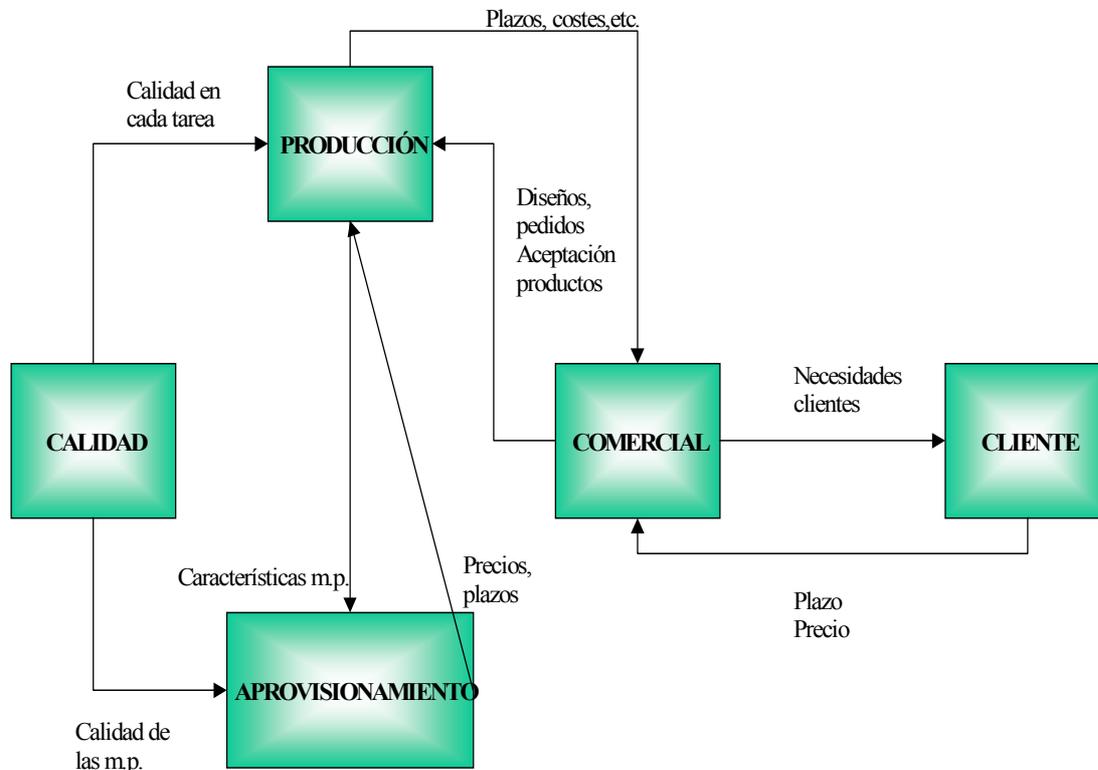


Figura III. Flujos de información para el aseguramiento de la calidad del producto.

Propósito III: Crecimiento moderado vía internacionalización

Internacionalizarse no supone necesariamente entrar en nuevos negocios. Sin embargo, si es necesario acoplar el producto que Calzados FAL, S.A. fabrica y comercializa a clientes con hábitos de compra diferentes, así como empezar a competir con empresas que no se encuentran en el mercado nacional.

La internacionalización puede representar una vía para explotar las ventajas competitivas de la empresa (Know-how, innovación y desarrollo, etc.), reducir costes de mano de obra, evitar

costes de transporte, reducir la volatilidad de los flujos de caja, etc; en definitiva, se trata de crear una empresa más eficiente y sólida en la generación de ingresos.

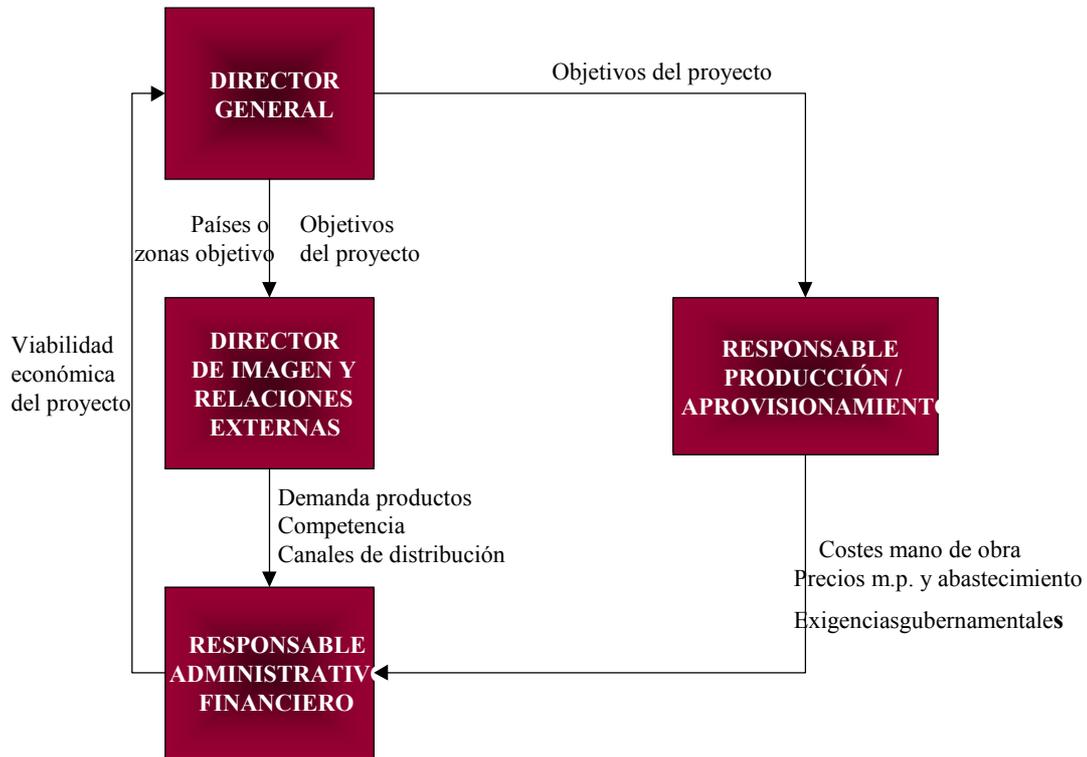
El área responsable del logro de este objetivo debe ser la Dirección General. Pero la internacionalización no es responsabilidad única de la Dirección General, también deben de participar activamente en el logro de este objetivo la Dirección de Imagen y Relaciones Externas, el área de Producción, la Comercial, y la Financiera.

Con objeto de asegurar el éxito de las inversiones en el exterior, la Dirección de Imagen y Relaciones Externas debe llevar a cabo los pertinentes estudios de mercado, el área Financiera analizará la viabilidad económica del proyecto y la de Producción será la encargada de la fabricación. El área de calidad será la encargada del control de la calidad del producto y la comercial de la conquista de los mercados.

Los flujos de información entre las diferentes áreas responsables de la Internacionalización de la empresa quedan recogidos en la figura IV. El flujo de información que parte del Director General debe contener referencias al país o países en los que está dispuesta o interesada a invertir la empresa, objetivos que se pretende lograr y que incumben a cada una de las áreas de responsabilidad, plazos, medios de los que se dispone, etc. Por su parte, el flujo de información que proviene del área Administrativo-Financiera debe recoger aspectos tales como: características del mercado financiero de destino (tipo de interés, facilidad de crédito, desarrollo de los mercados financieros, etc.), posibles subvenciones y apoyo a la inversión directa, riesgo de cambio, riesgo político, capacidad de gasto de las familias, etc. El flujo de información que parte del área de Producción tiene que hacer referencia a: costes de la mano de obra, precios de las materias primas, abastecimiento, cualificación de la mano de obra, suelo industrial, legislación laboral y medioambiental, etc. Por último, el flujo que parte de la Dirección de Imagen y Relaciones Externas y del área comercial incluirá elementos cómo las

necesidades de los potenciales clientes, políticas de precios, canales de distribución, implantación de la competencia, etc.

Figura IV. Flujos de información para el crecimiento vía internacionalización



En el 2002, la estructura existente planteaba algunos problemas. Estos, que han quedado recogidos en la figura V son:

- **Existe escasa delegación por parte de los directivos actuales de la empresa.** Este hecho provoca los siguientes desajustes en el diseño organizativo:

1.- Sobrecarga de tareas, lo que impedirá el seguimiento adecuado de las políticas y estrategias dictadas por el Consejo de Administración.

2.- De alguna manera, la “sobreconcentración” de tareas en los directivos impide la asunción de ciertas responsabilidades por parte de los “responsables de área”.

3.- En la actualidad la estructura es por tareas, en lugar de por propósitos. Los directivos tienden a realizar las tareas que conocen bien y sobre las que tienen experiencia, lo cual limita el desarrollo de las ventajas competitivas que se han creado.

4.- Dificultad para la aparición, valoración y aprovechamiento de propuestas de mejora.

Para intentar paliar los desajustes mencionados, es conveniente la adaptación progresiva a una nueva estructura, diseñada en función de los propósitos buscados; que aproveche todas las sinergias posibles.

- **No hay una definición suficientemente clara de puestos de trabajo.** Este hecho provoca los siguientes desajustes:

1.- Existen funciones solapadas en algunos puestos de trabajo. Esto puede provocar pérdida de información, toma de decisiones contradictorias, repetición de tareas e ineficiencia, y disolución de responsabilidades.

2.- Existen áreas de trabajo descubiertas.

Para solucionar estos problemas, los puestos de trabajo deben agrupar las tareas a realizar de un modo coherente en función de los objetivos buscados. De esta manera, todas las tareas relacionadas con la estrategia de la empresa serán responsabilidad de la Dirección General; todas las tareas relacionadas con la imagen y las relaciones externas serán responsabilidad de la Dirección de Imagen y Relaciones Externas; las tareas relacionadas con el aprovisionamiento serán responsabilidad del área de aprovisionamiento; las relacionadas con la fabricación del área de producción; etc.

Lo anterior significa separar las actividades cotidianas de cada persona, por lo que se hace necesario diseñar mecanismos de coordinación, que hasta la fecha no se han utilizado.

- **No están definidos los planes de carrera en la empresa.** Este hecho tiene efectos perniciosos sobre la motivación, y es fuente potencial de conflictos. Se ha podido constatar que no existe coincidencia entre la visión que cada miembro del equipo directivo tiene de su futuro profesional en la empresa y el rol que le asignan los otros miembros. En algunos casos, ni tan siquiera se tiene clara la visión del rol que juegan en la empresa los otros miembros del equipo directivo. Esto puede provocar que se tienda a minimizar la importancia de la función de las otras personas, tendiendo a pensar que el trabajo que uno hace es el más importante.

En algunos casos, la visión que los miembros de la organización tienen sobre su propio futuro está ligada a las habilidades que actualmente poseen, en lugar de referirse a la situación estratégica de la empresa en el futuro.

Para evitar estos problemas, todos los miembros de la organización (especialmente los mandos altos e intermedios) deben conocer lo que la empresa espera de ellos en los próximos años, cuál es el contenido concreto del puesto de trabajo que deberán asumir, y qué requisitos de formación, experiencia y habilidades directivas son necesarios para asumir ese puesto. Se debe consensuar un calendario para la progresiva adaptación a la nueva estructura de responsabilidades, vinculado a un calendario formativo para la adecuación al puesto. Este calendario debe ser público y conocido por todos los miembros de la organización.



Figura V. Problemas Organizativos de Calzados FAL, S.A.

- **No están definidas las relaciones entre los diferentes puestos.** Este hecho provoca los siguientes desajustes:

1.- No se tiene claro dónde hay que solucionar los problemas empresariales y dónde los familiares.

2.- Existe un cierto grado de descoordinación entre los miembros del equipo de dirección.

De alguna manera, los problemas de comunicación e información, referidos al ámbito empresarial, se solucionarán con el establecimiento de los flujos de información entre los puestos directivos descritos en las figuras III y IV.

Estos flujos de información deben de entenderse como mínimos. Es la formalización mínima para asegurar el logro de los objetivos estratégicos. No obstante, dada la dimensión de la empresa, y su carácter familiar, no se puede renunciar a que una gran parte de la información circule de modo informal y permita a los miembros adaptarse mutuamente en función de las necesidades del momento. De hecho, una información informal abundante tiene el efecto colateral de reforzar los lazos entre los miembros de la empresa, mejorar las relaciones y

prevenir la aparición de conflictos. Esta comunicación informal se puede institucionalizar mediante el establecimiento de ritos de integración.

La información anterior puede resumirse en un gráfico que expresa las agrupaciones por áreas y las dependencias jerárquicas dentro de cada área.

El organigrama resultante (figura VI) refleja una división funcional de la empresa, con una estructura plana de tres niveles jerárquicos, que reúne las características de sencillez, flexibilidad y eficacia que se buscaban en el diseño organizativo de Calzados FAL, S.A.

En el organigrama, las flechas verticales indican una dependencia jerárquica entre los puestos, lo que significa que el directivo de cada área tiene poder para planificar y supervisar las ejecuciones de los puestos de trabajo bajo su control. El mecanismo básico de coordinación dentro de cada área es el de supervisión directa. El responsable o director del área coordina el trabajo de los demás, bien sea dando instrucciones específicas o en reuniones de trabajo.

Las flechas horizontales del organigrama no suponen dependencia jerárquica, sino intercambio de información y necesidad de coordinación.

7.- CALZADOS FAL, TRES AÑOS DESPUÉS

La intervención de los consultores externos, con el fin de estudiar si la estructura organizativa de Calzados FAL, S.A. estaba preparada para afrontar con éxito el cambio generacional, facultó a los directivos, tanto familiares como no familiares, implicarse en un proceso de reflexión global sobre la realidad de la empresa. En dicho proceso se evidenció que la estructura organizativa de la que el Sr. Abad había dotado a su empresa era técnicamente correcta y había servido sin problemas a los objetivos estratégicos planteados hasta el momento. Por otra parte, la estructura se mostraba suficientemente flexible y preparada para introducir sin demasiadas dificultades los cambios necesarios para dar cabida a los objetivos y

propósitos declarados por los miembros de la nueva generación. Dichos cambios, que condujeron a la especificación de una nueva estructura organizativa y un calendario para su correcta implantación, fueron fundamentalmente ~~cuatro~~:

- a) Definir los puestos de trabajo de los directivos en base a propósitos.
- b) Diseñar ~~en~~ mecanismos de coordinación entre el equipo directivo.
- a) Planificar los planes de carrera de los miembros del equipo directivo.
- b) Definir la estructura y funciones del Consejo de Administración

Con ellos se pretendió lograr una estructura flexible, adecuada a la estrategia, que potenciase los puntos fuertes de la organización y resolviese los problemas organizativos detectados. Por otra parte, dichos cambios estaban destinados a lograr una empresa más sólida, con una estructura organizativa flexible, en la que todos sus miembros son tenidos en consideración, que respondiese a las necesidades de la empresa y a la personalidad de la familia Abad .

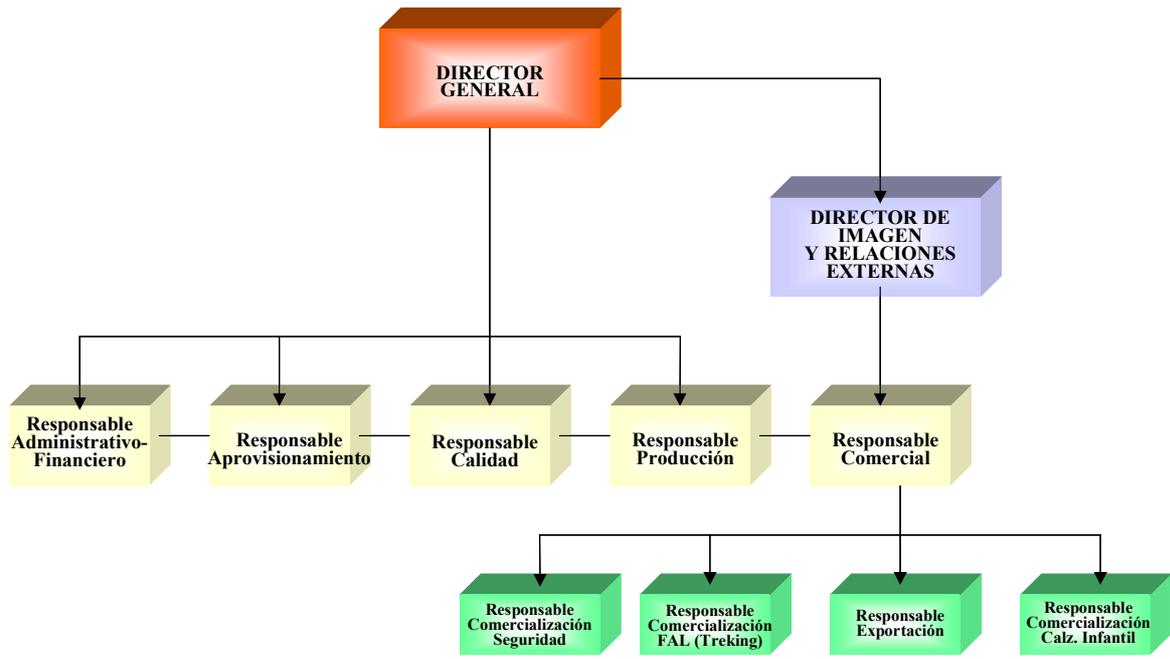


Figura VI. Nuevo Organigrama de Calzados FAL, S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- AYRES, G.R. (1998): "Rough corporate justice", *Family Business Review*, 11 (2), 91-106.
- BUXTON, B. (1999): "The human and strategic sides", *Supply House Times*, 41 (11), 43-51.
- CIAMPA, D. y WATKINS, M. (1999): "The successor's dilemma". *Harvard Business Review*, 77 (6), 161-168.
- GALLO, M. A. (1998): "La sucesión de la empresa familiar". Servicio de estudios "La Caixa".
- MANZANO GARCÍA, G. y AYALA CALVO, J. C. (2002): "Sucesión en la empresa familiar: algunas claves del éxito". *Boletín de Estudios Económicos, LVII (117)*, 433-449
- MANZANO GARCÍA, G. y AYALA CALVO, J. C. (2003): "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol". *Esic Market, n° 115*, 65-79
- NIN HO, F.; VITELL, S.J.; BARNES, J.H. y DESBORDE, R. (1997): "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 117-126.
- SIMON, J. (1996), "*Hidden champions: lessons from 500 of the world's best unknown companies*", Harvard Business School Press, Boston.
- YETMAR, S. A. y EASTMAN, K.K. (2000): "Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 26 (4), 271-288.

TEMA 9



ÉXITO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



1. INTRODUCCIÓN

En nuestros días, existe un interés creciente por los emprendedores y la creación de empresas. Diversos estudios justifican su importancia basándose sobre todo en la capacidad para generar puestos de trabajo y en la contribución al dinamismo de la economía por medio de la incorporación de nuevas empresas al tejido empresarial (Hisrich, Peters y Shepherd, 2005). Al mismo tiempo, se destaca la importancia de los emprendedores y de la creación de empresas como un factor clave para el crecimiento económico y el mantenimiento de la competitividad de las economías.

Tradicionalmente, los investigadores se han centrado en identificar las características personales y psicológicas que diferencian a los emprendedores del resto de las personas, y que influyen de manera importante en el éxito de sus empresas (Herron y Robinson, 1993).

En la actualidad, son muy pocos los que propugnan que el comportamiento del fundador y el éxito de su empresa está influenciado solamente por las características personales del individuo (Karlsson y Dahlberg, 2003). Teniendo en consideración las aportaciones realizadas desde diferentes disciplinas científicas (la economía, la psicología, la sociología, etc.), es posible identificar otros factores que podrían estar influenciando las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las empresas creadas por los emprendedores. Creemos que estos factores pueden clasificarse en 3 grupos: a) los factores ligados a la personalidad y al background social y profesional del fundador; b) los factores organizacionales o factores intrínsecos a la nueva empresa; y ; c) los factores externos a la organización.

2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Estudios empíricos precedentes han usado la rentabilidad del negocio, su tasa de crecimiento, o ambas, como medidas del éxito del emprendedor (Jo y Lee, 1996; Stuart y Abetti, 1990).

Chandler y Hanks (1993) encontraron que la validez y consistencia de los datos

proporcionados por los emprendedores sobre la tasa de crecimiento y volumen de su negocio era superior a la mostrada por otras variables utilizadas para medir el éxito emprendedor. No obstante, debemos tener en cuenta que la rentabilidad y el crecimiento miden aspectos diferentes del éxito emprendedor, puesto que en ocasiones, sobre todo en el corto plazo, el crecimiento se logra renunciando a la rentabilidad. Por tanto, puede no ser apropiado combinar tasa de crecimiento y rentabilidad para crear una medida de éxito (Lee y Tsang, 2001).

Por otra parte, cuando son preguntados, los emprendedores tienden a declarar beneficios inferiores a los reales, y recelan de dar información sobre sus ingresos; mientras que suelen ser menos reacios a proporcionar la tasa de crecimiento de su negocio. Por este motivo, decidimos utilizar la tasa de crecimiento como medida del éxito de las empresas familiares de reciente creación, y por tanto como variable independiente del modelo.

En cuanto a las variables que afectan al éxito de las nuevas empresas familiares, las variables dependientes son:

2.1. Necesidad del logro

Una de las principales motivaciones que llevan al emprendedor a crear una empresa es la necesidad de logro, un fuerte deseo de realización, el deseo de hacer un buen trabajo (Beugelsdijk y Noorderhaven, 2005).

La necesidad del logro ha sido uno de los aspectos más estudiados en relación con la personalidad de los individuos emprendedores. El autor pionero de esta área fue David C. McClelland (1961), quien ha defendido la idea de que la necesidad de logro es una característica básica de la personalidad del emprendedor y que los emprendedores más eficaces son los que tienen mayor necesidad de logro. Esta conclusión ha sido confirmada por

numerosos trabajos posteriores (Carland y Carland, 1991; Green, David, Dent y Tyshkovsky, 1996; Stewart, et al, 1998; Beugelsdijk y Noorderhaven, 2005). Por su parte, Lee y Tsang (2001) demostraron que una alta necesidad del logro favorece el crecimiento de la empresa.

Basándonos en los estudios previos, nuestra hipótesis de trabajo será (ver Figura 1):

H1: La necesidad del logro está positivamente relacionada con en el crecimiento de las nuevas empresas familiares

2.2. Resiliencia

Resiliencia es la capacidad humana para enfrentar, sobreponerse y salir fortalecido o transformado por experiencias de adversidad. Centrándonos en el emprendedor, el concepto de resiliencia hace referencia a su capacidad para lograr seguir proyectándose en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de vida y de mercado difíciles. Es una capacidad que le permite impedir, disminuir o superar los efectos nocivos de la adversidad. Con otras palabras, es “la capacidad que posee el emprendedor para superar circunstancias de especial dificultad, gracias a sus cualidades, de conducta y adaptación junto con la cultura en la que ha vivido inmerso” (Cecilia,2005).

Aunque hay pocos trabajos previos que hayan estudiado cómo afecta la resiliencia del emprendedor en el crecimiento de su empresa, parece lógico pensar que deba existir una relación positiva entre estos dos conceptos. Dicha relación puede sustentarse en el proceso de aprendizaje que supone vivir situaciones adversas (Barkham, Gudgin, Hart y Hanve, 1996). Para Stoltz (2000) la resiliencia es el factor que en mayor medida influye en el éxito del empresario.

Basándonos en los anteriores razonamientos, nuestra hipótesis de trabajo será:

H2: *La resiliencia está positivamente relacionada con en el crecimiento de las nuevas empresas familiares.*

2.3 Extraversión

Vivimos en una época en la que el empresario compite en un entorno cada vez más turbulento, donde es imposible controlar y enfrentarse de forma autónoma a todos los cambios que se van sucediendo. En este escenario, el emprendedor de éxito es aquel que ha sabido desarrollar una organización que internamente funciona correctamente, pero que mantiene además fuertes vínculos con el exterior (socios, clientes, proveedores, instituciones, etc.). La frecuencia y la intensidad de las comunicaciones de la empresa con su entorno dependen, en gran medida, de una característica de la personalidad del fundador: la extraversión. Un emprendedor extravertido, en comparación con uno introvertido, mantendrá una mayor frecuencia de contactos con las redes de información externas y dichos contactos serán más estrechos e intensos (Zhao y Aram, 1995 ; Lee y Tsang, 2001). Teniendo en consideración lo anterior, nuestra hipótesis 3 (ver figura I) es:

H3: *La estraversión está positivamente relacionada con el crecimiento de las nuevas empresas familiares.*

2.4. Nivel de estudios

Desde el punto de vista teórico, no cabe duda de que el fundador es el recurso más importante a la hora de crear una organización. En este sentido, cabría esperar, tal y como demostró Honig (2001) que el conocimiento adquirido a través de la educación enriquezca el capital humano del emprendedor, y repercuta en la conservación de la empresa y en un mayor crecimiento del negocio.

Para Arenius y Minniti (2005) el nivel de educación es una variable proxy de la cantidad general de conocimientos que posee el individuo. Dado que el éxito en los negocios necesita

conocimiento en un diferente número de áreas, y una suficiente capacidad para aprender, debe existir una relación positiva entre el nivel de educación y la propensión a crear y mantener la empresa. Por ello nuestra hipótesis de trabajo es (ver figura I):

H4: El nivel de estudios se relaciona positivamente con el crecimiento de las nuevas empresas familiares.

2.5. Experiencia

Boden y Nucci (2000) han demostrado la existencia de una relación positiva entre la experiencia previa del emprendedor en gestión y el crecimiento de su negocio. Stuart y Abetti, (1990) afirman que los emprendedores con experiencia previa en el sector de actividad de la nueva empresa crean organizaciones que crecen más y tienen mayor probabilidad de éxito. Por su parte, la mayoría de los autores sugieren que la experiencia previa del emprendedor en la creación de empresas aumenta las posibilidades de éxito (Wagner y Sternberg, 2005). Se ha sugerido, además, que los emprendedores experimentados tienden a establecer nuevas empresas con una mayor efectividad y con una mayor rapidez que los empresarios noveles (Starr y Bygrave, 1991). Por otra parte, dedican más horas a su empresa y a contratar trabajadores, e inician más actividades relacionadas con las finanzas y la interacción con el mundo exterior (Alsos y Kolvereid, 1998).

Basándonos en la literatura previa, nuestra hipótesis de trabajo será (ver Figura 1):

H5: La experiencia del fundador está positivamente relacionada con el crecimiento de su empresa.

2.6. Recursos financieros

Para muchos autores, reunir un volumen mínimo de recursos financieros constituye un factor básico para el progreso de la empresa. Disponer de suficientes recursos para iniciar la

actividad, juntamente con una política sensata de asignación de los mismos aparecen como determinantes primordiales para asegurar el adecuado despegue de la empresa.

Una importante cantidad de capital financiero da al fundador una mayor flexibilidad para emprender una gran amplitud de estrategias, y ello podría influenciar positivamente en el crecimiento del negocio. Holz-Eakin, Joulfaian y Rosen (1994) mostraron que cuanto más grande es el tamaño de arranque de la empresa, más grande la probabilidad de sobrevivir y la tasa de crecimiento de la nueva empresa. A esta misma conclusión han llegado Sutton (1997) y Mata, Portugal y Guimares (1995), para quienes el valor esperado del crecimiento de la empresa en cada periodo futuro es proporcional al actual tamaño de la empresa.

Basándonos en los hallazgos previos, nuestra hipótesis 6 (ver Figura 1) es:

H6: Los recursos financieros con los que se emprende se relacionan positivamente en el crecimiento de las nuevas empresas familiares.

2.7. Número de socios

Aunque el deseo de autonomía, presente en todos los emprendedores, les lleva a rechazar la idea de buscar socios para su negocio, es evidente que la inclusión de socios puede ayudar a generar nuevas ideas, resolver problemas y desarrollar nuevos negocios. Cuando en la creación de la empresa participa un grupo de personas, el pool de activos intangibles y de capacidades de la organización tiende a ser más grande y más diverso que cuando la empresa ha sido creada por un solo emprendedor, y por consiguiente la empresa logrará un crecimiento y desarrollo considerablemente superior (Cooper y Gimeno, 1992).

Los estudios previos (Cooper et al, 1989; Dyke et al, 1992; Baron y Markman, 2000; Lee y Tsang, 2001) sugieren que las empresas que fueron fundadas por más de una persona tienen más posibilidades de crecimiento que aquéllas que comenzaron con una única persona.

Basándonos en la literatura previa, nuestra hipótesis de trabajo será (ver Figura 1):

H7: El número de socios está positivamente relacionado con en el crecimiento de las nuevas empresas familiares.

2.8. Percepción del entorno

Jack y Anderson (2002), Thurik, Uhlaner y Wennekers (2002), sugieren que las políticas seguidas por las instituciones públicas, en cuanto a la creación de oportunidades y apoyo a los emprendedores (ayudas financieras, cátedras universitarias, acceso a infraestructuras físicas, etc.), son factores que pueden influenciar positivamente en el comportamiento y el éxito de las nuevas empresas.

La relación esperada entre la percepción sobre el entorno y el crecimiento de la empresa está vinculada con la idea de que en las épocas de recesión o depresión el crecimiento de las empresas se reduce o incluso llega a detenerse (Greasley, Madsen y Oxdey, 2001; Taormina y Lao, 2007). Alternativamente, cuando el entorno económico es favorable, o percibido como favorable, se estimula el crecimiento de la empresa: los clientes están más dispuestos a gastar en bienes y servicios, y el emprendedor tiene una actitud más predispuesta hacia el crecimiento.

Teniendo en consideración lo anterior, nuestra hipótesis de trabajo (ver Figura 1) será:

H8: La percepción de un entorno favorable está positivamente relacionada con en el crecimiento de las nuevas empresas familiares.

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra

La muestra está compuesta por 217 personas que son a la vez fundadores, propietarios y gestores de una empresa familiar consolidada (más de 42 meses de vida), y cuyo principal propósito es crecer.

De los 217 cuestionarios válidos que obtuvimos, 91 fueron respondidos por mujeres y 126 por hombres. Sus edades oscilan entre los 22 y los 45 años ($m=34,2$; $d.t.= 6,34$). El grupo mostró un elevado grado de educación (45% son licenciados o diplomados universitarios, 20% han superado la educación secundaria, y el 35% restante poseen estudios primarios). La experiencia media en el sector o en la gestión fue de 6 años ($d.t.=1.1$). Todas las empresas son de tamaño pequeño (emplean a 20 trabajadores o menos). La media de empleados por empresa es de 12 ($d.t.= 2,78$).

3.2. Procedimiento

La investigación se basa en los datos recogidos a través de una encuesta telefónica realizada a 225 emprendedores de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Previamente a la realización de la encuesta telefónica se pasó el cuestionario a 10 emprendedores. Sus respuestas fueron excluidas del estudio final. El feedback obtenido del estudio piloto sirvió para revisar y mejorar el cuestionario definitivo.

De las 225 encuestas realizadas 8 fueron desechadas por no contener los datos mínimos requeridos. Todos los datos fueron recogidos en el segundo trimestre del año 2009.

3.3. Instrumentos de medida

La tasa de crecimiento fue medida por dos ítems: tasa de crecimiento de las ventas y tasa de crecimiento de los beneficios en los 4 últimos años. Para facilitar la respuesta, y evitar posibles rechazos a proporcionar los datos, las tasas de crecimiento fueron agrupadas en seis intervalos que iban desde el (1) “menos del 5%” al (6) “más del 100%.”

Los rasgos de personalidad del emprendedor/fundador fueron medidos con la ayuda de múltiples ítems, utilizando para cada uno de ellos una escala tipo Likert en la que 1 significa completamente en desacuerdo y 7 completamente de acuerdo.

La necesidad de logro fue medida, basándonos en el manual de EPPS (Edwards, 1959), utilizando cuatro ítems (p.e. “a pesar de que la gente me diga –no se puede hacer- yo persistiré”), la resiliencia empleando 10 ítems adaptados de la escala de Connor y Davidson (2003) (p.e. “cuando las cosas parecen no tener remedio, no me doy por vencido”) ,y la extraversión con doce ítems de la escala de Eysenck, Eysenck y Barret (1985) (p.e. “disfruto conociendo a gente nueva”).

Igual que hicimos con las tasas de crecimiento de las ventas y del beneficio, los recursos financieros con los que se inicia la actividad empresarial fueron agrupados en 6 intervalos que van desde el 1 “menos de 20.000 euros”, al 6 “más de 2 millones de euros”

Utilizamos un “focus group” para que nos ayudara a determinar los factores del entorno que pueden influir en la motivación de los emprendedores/fundadores para hacer crecer sus negocios. Finalmente elaboramos 10 ítems (p.e. “políticas gubernamentales que apoyan a las nuevas empresas”) que miden los aspectos del entorno que favorecen el desarrollo de los negocios. Para comprobar la importancia de cada uno de ellos utilizamos una escala tipo likert de 7 puntos donde el 1 significa “nada importante” y el 7 “extremadamente importante”.

Finalmente, pedimos a nuestros encuestados que nos indicasen su nivel de estudios (de educación no reglada a postgraduado), los años de experiencia en gestión (incluyendo la experiencia anterior a establecer su empresa) y el número de socios en su empresa.

3.4. Modelo de estimación

La técnica estadística empleada para el contraste empírico de las hipótesis propuestas en el modelo presentado en la figura I es el Análisis de Ecuaciones Estructurales basado en la varianza o en componentes -Partial Least Squares –PLS- (Chin, 1998).

La técnica PLS, inventada por Herman Wold (1979), surge como una técnica diseñada para reflejar las condiciones teóricas y empíricas de las Ciencias Sociales y del Comportamiento,

donde son habituales las situaciones con teorías no suficientemente asentadas y escasa información disponible.

PLS es similar al LISREL, pero el PLS presenta para el estudio que nos ocupa al menos tres ventajas adicionales: 1) no presenta problemas de indeterminación 2) es una técnica no paramétrica y, por tanto, no asume normalidad de los datos, 3) no requiere un gran tamaño muestral.

Para analizar los datos usamos el software PLS-Graph versión 3.00. La estabilidad de las estimaciones fue testada mediante la técnica no paramétrica de remuestreo denominada Bootstrap (500 submuestras)

Aunque PLS estima los parámetros de medida y estructurales a la vez, un modelo PLS debe ser analizado e interpretado en dos etapas (Barclay, Higgins y Thompson, 1995): 1) Valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida, y 2) Valoración del modelo estructural. Esta secuencia asegura que tengamos medidas válidas y fiables antes de intentar extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos.

4. RESULTADOS

Validez y fiabilidad del modelo de medida

La tabla 1 muestra las estimaciones tanto de la fiabilidad individual de los ítems como las de la fiabilidad compuesta y la validez convergente de los constructos utilizados para evaluar nuestro modelo.

La fiabilidad individual del ítem es valorada examinando las cargas (λ), o correlaciones simples de las medidas o indicadores con su respectivo constructo. En general, para aceptar un indicador como integrante de un constructo, aquel ha de poseer una carga igual o superior a 0,707 (Carmines y Zeller, 1979). Sin embargo, valores de (λ) entre 0,5 y 0,6 pueden ser

aceptables en fases iniciales del desarrollo de la escala (Chin, 1998) o cuando las escalas se aplican en diferentes contextos (Barclay et al, 1995).

TABLA 1. Fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y validez convergente

Constucto	Indicador	Cargas factoriales	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media	Error Standard	T-statistic
Crecimiento			0,878	0,782		
R ² = 0.35 (p<0.01)	No.. 1	0,906			0,017	54,909
	No.. 2	0,862			0,017	50,116
Necesidad de Logro			0,866	0,620		
	No. 1	0,868			0,075	11,558
	No. 2	0,733			0,040	18,417
	No. 3	0,751			0,027	28,340
	No. 4	0,790			0,076	10,367
Resiliencia			0,936	0,594		
	No. 1	0,762			0,047	16,247
	No. 2	0,828			0,032	26,286
	No. 3	0,800			0,025	31,746
	No. 4	0,771			0,058	13,293
	No. 5	0,802			0,017	47,738
	No. 6	0,721			0,075	9,588
	No. 7	0,758			0,046	16,623
	No. 8	0,708			0,056	12,643
	No. 9	0,825			0,034	24,539
	No. 10	0,722			0,099	7,293
Extraversión			0,934	0,542		
	No. 1	0,802			0,090	8,961
	No. 2	0,701			0,026	26,553
	No. 3	0,724			0,056	13,045
	No. 4	0,713			0,087	8,195
	No. 5	0,732			0,032	22,810
	No. 6	0,756			0,095	7,950
	No. 7	0,744			0,012	62,000
	No. 8	0,719			0,024	29,958
	No. 9	0,723			0,098	7,378
	No. 10	0,777			0,065	11,881
	No. 11	0,726			0,025	29,633
	No. 12	0,707			0,030	23,725
Educación	No. 1	1.00		na		
Experiencia	No. 1	1.00		na		
Recursos Financieros	No. 1	1.00		na		
N° de socios	No. 1	1.00		na		
Percepción del Entorno			0,919	0,534		
	No. 1	0,708			0,065	10,859
	No. 2	0,746			0,026	29,141
	No. 3	0,740			0,086	8,585
	No. 4	0,700			0,024	29,536
	No. 5	0,718			0,069	10,451
	No. 6	0,659			0,098	6,724
	No. 7	0,708			0,028	25,286
	No. 8	0,708			0,064	11,063
	No. 9	0,796			0,035	22,486
	No. 10	0,809			0,050	16,180

Excepto para el ítem 6 de la escala de percepción del entorno (“poder de la competencia”), todas las cargas factoriales estandarizadas (λ) son positivas y superiores a 0,707 lo que indica la convergencia de los indicadores con sus correspondientes constructor latentes.

La fiabilidad de un constructo analiza la consistencia interna para un conjunto de indicadores dado, y se mide utilizando como indicador la fiabilidad compuesta (ρ_c) (Werts, Linn y Jöreskog, 1974). Para la interpretación de este indicador usamos la guía propuesta por Nunnally (1978), quien sugiere 0,7 como un nivel de fiabilidad “modesto” aplicable en las etapas iniciales de la investigación. En nuestra investigación, todos los constructos latentes son fiables. Como puede observarse en la tabla 1, todos ellos muestran valores de consistencia interna que excede el valor 0,7(ρ_c).

La tabla 1 muestra además que la validez convergente de cada uno de los constructos, medida por la Varianza Extraída Media (Fornell y Larcker, 1981), está por encima del valor crítico, estimado en 0,5. Esto indica que, en cada caso, más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

La validez discriminante indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para que exista validez discriminante las correlaciones entre los constructos deben ser más bajas que la raíz cuadrada de la varianza extraída media. Como muestra la diagonal de la matriz de la tabla 2, todos los constructos satisfacen esta condición, lo que nos permite confirmar la validez discriminante de los constructos latentes de nuestro modelo.

TABLA II. Matriz de correlaciones y validez discriminante

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Crecimiento	0,884								
2. Necesidad del logro	0,437	0,787							
3. Resiliencia	0,519	0,474	0,770						
4. Extraversión	0,208	0,292	0,027	0,736					
5. Educación	0,165	0,374	0,466	0,526	1,000				
6. Experiencia	0,364	0,377	0,417	0,117	0,251	1,000			
7. Número de socios	0,387	0,177	0,186	0,038	0,209	0,251	1,000		
8. Recursos financieros	0,321	0,054	0,279	0,149	0,201	0,107	0,140	1,000	
9. Percepción del entorno	0,249	0,169	0,201	0,177	-0,277	0,207	0,068	0,151	0,731

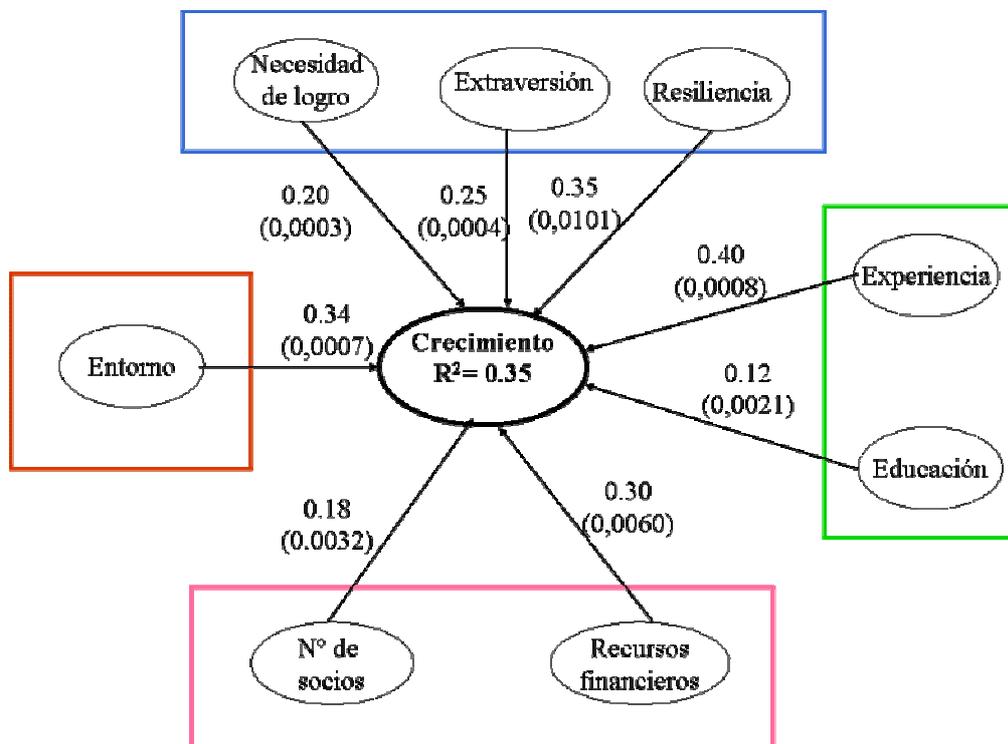
Valoración del modelo estructural

El modelo estructural fue evaluado mediante el R^2 del constructo dependiente. Como muestra la tabla 1, el R^2 para el constructo crecimiento fue de 0,35 ($p < 0,01$). Por tanto el modelo estructural puede considerarse apropiado, puesto que una parte significativa de la varianza de la variable dependiente (crecimiento) ha sido explicada por los constructos independientes.

Con objeto de lograr una mejor comprensión del modelo estructural, hemos representado, en la figura I, los coeficientes *path* estandarizados (β) y los p-valores asociados.

Como puede observarse los coeficientes (β) de las relaciones hipotetizadas son todos positivos y estadísticamente significativos, lo cual significa que, de acuerdo con nuestros datos, ninguna de las hipótesis planteadas puede ser rechazada.

Figura I. Resultados del modelo estructural



5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Este estudio investiga los efectos que sobre el éxito de las nuevas empresas familiares tienen las características de la personalidad del fundador (necesidad del logro, resiliencia y extraversión), su background profesional (nivel de estudios y experiencia), las características de la organización (recursos financieros con los que se emprende y número de socios) y la percepción sobre el entorno donde nace y se desarrolla la empresa.

Las estimaciones de la fiabilidad individual de los ítems, así como de la fiabilidad compuesta y la validez convergente y divergente de los constructos utilizados para evaluar nuestro modelo presentan valores aceptables, lo que permite mantener un alto grado de confianza en las conclusiones extraídas en relación a los vínculos existentes entre los constructos.

De la observación de los resultados se desprende que la variable que en mayor medida explica el crecimiento de las nuevas empresas familiares es la experiencia previa del fundador ($\beta=0,40$). Cuanto mayor sea su experiencia en todos los ámbitos de la gestión empresas (técnico, comercial, estratégico...), adquiridos en su labor como directivo por cuenta ajena o a través de experiencias previas en creación de empresas, mayores serán sus habilidades para anticiparse a los problemas más comunes que presentan las empresas jóvenes y para usar los métodos apropiados de gestión que permitan resolver tales problemas.

Este resultado evidencia la importancia de incentivar que las políticas de apoyo al emprendedor tengan como uno de los pilares básicos la experiencia previa, sea positiva o negativa. En España, un emprendedor que ha tenido una experiencia negativa, que no ha logrado hacer crecer su empresa, es visto como un fracasado, y se infravaloran los conocimientos y las habilidades adquiridos al vivir esta experiencia.

Por su parte, el nivel de estudios, la otra variable englobada dentro de lo que hemos denominado el background profesional del fundador, presenta el coeficiente β positivo y estadísticamente significativo ($\beta = 0,12$) más bajo de todas las relaciones hipotetizadas. Este

resultado apoyaría la idea de quienes defienden que la influencia de la educación en el crecimiento de las empresas es mayor cuanto más grande es la empresa (Honig, 2001; Lee y Tsang, 2001; Arenius y Minniti, 2005). Para estos autores, a medida que la empresa se hace más grande, en general, las operaciones se hacen más complejas, y se hace necesaria una mayor planificación y mayores conocimientos técnicos que únicamente se obtienen a través de procesos de educación formal.

La importancia del background profesional del fundador en la explicación del crecimiento de las nuevas empresas familiares sugiere la necesidad de apoyar el desarrollo de programas formativos a través de los cuales se logre que las primeras experiencias del emprendedor ocurran en la etapa de su formación académica.

Las tres variables de personalidad consideradas (necesidad del logro, resiliencia y extraversión) han mostrado un impacto positivo sobre el crecimiento de las nuevas empresas familiares. Sus coeficientes β son 0,20; 0,35 y 0,25 respectivamente.

Aunque otros estudios han mostrado la necesidad del logro como la variable de personalidad que más relación tiene con el crecimiento de la empresa (Lee y Tsang, 2001) esto no ocurre en nuestra investigación. De acuerdo con nuestros datos, la variable de personalidad que mejor explica el crecimiento de las nuevas empresas familiares es la resiliencia. La principal razón de este resultado reside en el hecho de que en los estudios empíricos precedentes sobre el éxito de las nuevas empresas nunca se ha considerado esta característica de la personalidad del fundador como variable independiente. Sin embargo, nuestro hallazgo no es en absoluto sorprendente. La principal fuerza de la resiliencia es que hace posible que el emprendedor, pese a las pruebas y los sufrimientos que supone su tarea, llega a conocer, desarrollar y movilizar recursos que, a veces, ni tan siquiera sospechaba que poseía. Esto es, la resiliencia supone una verdadera estrategia de crecimiento para el emprendedor, pues le permite profundizar en el conocimiento de sus habilidades y destrezas (Cecilia, 2005).

Los recursos financieros con los que se emprende es la característica de la organización que presenta una mayor relación con el crecimiento de las nuevas empresas familiares. Su coeficiente β es 0.30; mientras que el coeficiente β del otro factor considerado en nuestro modelo teórico (número de socios) es 0.18. Este resultado evidencia la importancia de poder disponer de recursos financieros suficientes desde el momento de la creación de la empresa. En España, por cada 100 empresas que se crean, en más de un 50% de las ocasiones, los recursos financieros son aportados en su totalidad por el fundador. En el otro 50% de las ocasiones (cuando el emprendedor no desembolsa el mismo todos los recursos financieros), la cantidad de dinero que aporta el fundador está en torno al 35,3% de los recursos financieros necesarios para el desenvolvimiento de la empresa. (Global Entrepreneurship Monitor, 2009). Estos datos ponen de manifiesto las dificultades con las que se encuentran los emprendedores españoles para encontrar fondos, teniendo que limitar los recursos financieros con los que emprende a su riqueza personal y la de su entorno más cercano (familiares y amigos), limitando así la confianza respecto al adecuado desarrollo de su empresa (March, 1999) y la flexibilidad a la hora de elegir sus estrategias (Boden y Nucci, 2000; Nicholls-Nixon et al, 2000).

Nuestros resultados han mostrado, además, que otra de las variables más significativamente ligadas al crecimiento de las nuevas empresas familiares es la percepción de un entorno favorable para al desarrollo de los negocios ($\beta=0.34$). Si el emprendedor cree que el entorno es favorable, tal convencimiento debería estimular una actitud positiva hacia el crecimiento de su negocio y empujarle para lograr un aumento en la performance del mismo (Ajzen, 1991). La importancia de este resultado radica en que el entorno es la única variable sobre la que el fundador no tiene apenas poder de modificación. Esto es, el emprendedor puede mejorar su grado de resiliencia, de extraversión, su educación, su experiencia, etc. pero le resulta mucho más complicado influir sobre las políticas gubernamentales que apoyen a las pequeñas

empresas, sobre las políticas del gobierno o los bancos en torno a la concesión de préstamos, o sobre las variables macroeconómicas que aseguran una economía sólida.

Si la importancia de la incorporación de nuevas empresas al tejido empresarial radica en su capacidad para generar puestos de trabajo y en su contribución al dinamismo de la economía (Hisrich; Peters et Shepherd, 2005), a la vista de este resultado, no cabe duda de que cualquier gobierno que esté preocupado por el desarrollo sostenido y sostenible de su país, su comunidad autónoma, su ciudad, etc. debe de impulsar planes y acciones que propicien la percepción favorable del entorno por parte de quienes están dispuestos (emprendedores/fundadores) a crear nuevas empresas.

Nuestros resultados muestran que las características de personalidad del líder (el fundador), junto con su background profesional son variables muy importantes en la explicación del crecimiento de las nuevas empresas familiares; aunque no son las únicas. Este hecho apoya la idea de que el estudio del éxito de las nuevas empresas ha de ser abordado desde una óptica multidisciplinar, considerando tanto la personalidad del líder como las características de la empresa que crea y el entorno en el cual se desarrolla.

6. LIMITACIONES

Para interpretar de forma correcta los resultados de esta investigación debemos tener en consideración que las tasas de crecimiento de las empresas pueden variar en función de los sectores en los que han sido creadas. En este trabajo, sin embargo, no se ha introducido el sector como una variable moderadora.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que la muestra ha sido tomada en el País Vasco, una región de España que posee rasgos culturales, políticas de ayuda al emprendedor, etc. diferentes a los de otras regiones españolas, y por supuesto diferentes a los de Estados Unidos o Colombia, por ejemplo. Sería muy interesante realizar más estudios cross-culturales o cross-

nacionales para comprobar si los resultados de nuestro trabajo pueden sostenerse para regiones o países culturalmente diferentes.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajzen, L. (1991). A theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Alsos, G. and Kolvereid, L. (1998). The Business Gestation Process of Novice, Serial and Parallel Business Founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22 (4), 101-114.
- Arenius, P. and Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24, 233-247.
- Barclay, D., Higgins, C. and Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2 (2), 285-309.
- Barkham, R.; Gudgin, G. Hart, M. and Hanve, E. (1996). *The determinants of small firm growth. An inter-regional study in te UK: 1986-90*. London: Jessica Kingsley.
- Baron, R.A. and Markman, G.D. (2000). Beyond social capital: the role of social competence in entrepreneur's success. *Academy of Management Executive*, 14 (1), 106-116.
- Beugelsdijk, S. and Noorderhaven, N. (2005). Personality characteristics of self-employed. An empirical study. *Small Business Economics*, 24, 159-167.
- Boden, R. and Nucci, A. (2000). On the survival prospects of men's and women's new business ventures. *Journal of Business Venturing*, 15, 347-362.
- Carland, J.A. and Carland, J.W. (1991). An empirical investigation into the distinctions between male and female entrepreneurs and managers. *International Small Business Journal*, 9 (3), 62-72.
- Carmines, E.G. and Zeller, R.A. (1979). Reliability and Validity Assessment *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*. Beverly Hills, CA.: Sage, pp. 7-17.
- Cecilia, E. (2005). Psicología positiva y emociones positivas. *American psychology*, 33 (4) 1-30.
- Chandler, G.N. and Hans, S.H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 8, 391-408.
- Chin, W.W. (1998), The partial least squares approach for structural equation modelling, in Marcoulides, G.A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*. Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Connor, K.M. and Davidson, J.R.T. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson resilience scale. *Depression and Anxiety*, 18, 76-82.
- Cooper, A. and Gimeno, F. (1992). Entrepreneurs, Processes of Founding, and new-firm performance. In D.L. Sexton and J.D. Kanarda, (Eds.), *The State of The Art of Entrepreneurship*. Boston. Pws-Kent, Publishing Company, pp. 301-340.
- Cooper, A.; Woo, C. and Dunkelberg, C. (1989). Entrepreneurship and the Initial Size of Firms. *Journal of Business Venturing*, 4, 317-332.
- Dyke, L. S., Fisher, E.M. and Reuber, A.R. (1992). An Inter-industry examination of the Impact of Owner Experience on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 73-86.
- Edwards, A.L. (1959). *Edwards Personal Preference Schedule*. New York: The Psychological Corporation.
- Eysenck, S.B.G., Eysenck, H.J. and Barrett, P. (1985). A revised version of the Psychoticism scale. *Personality and individual differences*, 6 (1), 21-29.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Global Entrepreneurship Monitor (200*). Inform ejecutive GEM España 2009.

- Greasley, D.; Madsen, J.B. and Oxdey, L. (2001). Income uncertainty and consumer spending during the Great Depression. *Explorations in Economic History*, 38 (2), 225-251.
- Green, R.; David, J.; Dent, M. and Tyshkovsky, A. (1996). The Russian entrepreneur. A study of psychological characteristics. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2 (1), 49-58.
- Herron, L and Robinson, R (1993). A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. and Shepherd, D.A. (2005). *Emprendedores*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Holtz-Eaking, D., Joulfaian, D., and Rosen, H.S, (1994). Sticking in out: entrepreneurial survival and liquidity constraints. *Journal of Political Economy*, 102 (1), 53-76.
- Honig, B. (2001). Human capital and structural upheaval: a study of manufacturing firms in the West Bank. *Journal of Business Venturing*, 16, 575-594.
- Jack, S.L. and Anderson, A.R. (2002). The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 17, 467-487.
- Jo, H. and Lee, J. (1996). The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture. *Technovation*, 16 (4), 161-171.
- Karlsson, C. and Dahlberg, R. (2003). Entrepreneurship, firm growth and regional development in the new economic geography: introduction. *Small Business Economics*, 21, 73-76.
- Lee, D.Y. and Tsang, E.W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38 (4), 583-602.
- March, I. (1999). Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. *Dirección y Organización*, 21, 167-176.
- Mata, J., Portugal, P. and Guimares, L. (1995). The survival of New Plants: Start-up conditions and post-entry evolution. *International Journal of Industrial Organization*, 13, 459-481.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Norstrand Reinhold.
- Nicholls-Nixon, C., A. Cooper and Woo, C. (2000). Strategic Experimentation. Understanding Change and Performance in New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 15, 493-521
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*, 2nd Ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Pérez, M.J., et al (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid, Thomson.
- Starr, J. and Bygrave, W. (1991). The second time around. The outcomes, assets and liabilities of prior entrepreneurial experience. In Birley, MacMillan y Subramony (Eds.), *International Perspectives on Entrepreneurship Research*. Amsterdam: Elsevier Science, pp.340-363.
- Stewart, W.H.; Watson, W.E.; Carland, J.C. and Carland, J.W. (1998). A proclivity for entrepreneurship. A comparison of entrepreneurs, small business owners, and corporate managers. *Journal of Business Venturing*, 14, 189-214.
- Stoltz, P.G. (2000). *Adversity quotient at work*. New York, NY: HaperCollins Publishers
- Stuart, R. and Abetti, P. (1990). Impact of Entrepreneurial and Management Experience on Early Performance. *Journal of Business Venturing*, 5, 151-162.
- Sutton, J. (1997). Gibrat's legacy. *Journal of Economy Literature*, XXXV, 40-59
- Taormina, R.J. and Lao, S.K.M. (2007). Measuring Chinese entrepreneurial motivation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13 (4), 200-221.
- Thurik, A. R., Uhlaner, L.M. and Wennekers, S. (2002). Entrepreneurship and its conditions. A marco perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1 (1), 25-64
- Wagner, J. and Sternberg, R. (2005). Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu. Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data. *The annals of Regional Science*, 38, 219-240.
- Werts, C.E., Linn, R.L. and Jöreskog, K.G. (1974). Interclass reliability estimates: testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 25-33.

- Wold, H. (1985). Partial least squares. In Kotz, S. and Johnson, N.L. (Eds). *Encyclopaedia of Statistical Sciences*. New York, NY: Wiley, vol. 6, pp.581-91.
- Zhao, L. and Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10, 349-370.